

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Ernani Baier

INTEGRIDADE CORPORATIVA NA EMPRESA PROFIGEN DO BRASIL

Santa Cruz do Sul

2017

Ernani Baier

INTEGRIDADE CORPORATIVA NA EMPRESA PROFIGEN DO BRASIL

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional, Área de Concentração em Gestão de Negócios, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para a obtenção de título de Mestre em Administração.

Professora Orientadora: Dra. Rejane Maria Alievi

Santa Cruz do Sul

2017

B152i

Baier, Ernani

Integridade corporativa na empresa Profigen do Brasil / Ernani Baier. – 2017.

117 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2017.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rejane Maria Alievi.

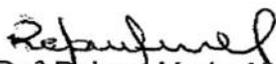
1. Responsabilidade social da empresa. 2. Planejamento estratégico. 3. Ética empresarial. I. Alievi, Rejane Maria. II. Título.

CDD: 658.408

Ernani Baier

INTEGRIDADE CORPORATIVA NA EMPRESA PROFIGEN DO BRASIL

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado, Área de Concentração em Gestão de Negócios, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.



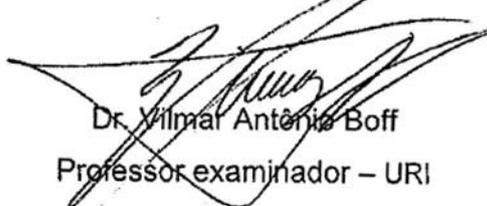
Dr.^a Rejane Maria Allevi

Professora orientadora – UNISC



Dr. Heron Sérgio Moreira Begnis

Professor examinador – UNISC



Dr. Vilmar Antônio Boff

Professor examinador – URI

Santa Cruz do Sul
2017

*Dedico esta dissertação à minha família, pelo seu apoio incondicional neste projeto.
Também dedico a todos os profissionais envolvidos na gestão de empresas que
procuram conduzir seus negócios com a maior integridade e que acreditam
que podemos melhorar a imagem do país neste assunto.*

AGRADECIMENTOS

Desde que iniciei os estudos e leituras de livros, artigos, dissertações e teses relacionados ao tema, houve um aprendizado significativo e que contribuiu para meu crescimento pessoal e profissional.

Agradeço a Deus por ter me propiciado condições de superar mais este desafio. Também agradeço muito à minha família por ter me apoiado em relação aos momentos em que estive ausente por necessidade de maior dedicação aos estudos e pesquisas para conclusão da dissertação. Isto inclui minha esposa Anna e filhas Cibele e Eveline, aos quais deixo meus sinceros agradecimentos pelo apoio.

A minha orientadora e professora Dra. Rejane Maria Alievi, por toda sua orientação e, principalmente pela paciência, encorajando-me sempre na continuidade dos estudos. Também não poderia esquecer dos demais professores do PPGA, por compartilhar e incentivar a busca de conhecimento, em especial ao professor Dr. Heron Sérgio Moreira Begnis.

E por fim, um agradecimento à empresa ProfiGen do Brasil Ltda, por todo o incentivo ao longo deste estudo e pela sua disposição em compartilhar um pouco de suas práticas de gestão com a comunidade acadêmica, científica e empresarial.

Muito obrigado a todos!

*“Viva de modo que quando seus filhos pensarem em
justiça e integridade, eles pensem em você.”*

(H. Jackson Brown, Jr.)

RESUMO

O estudo buscou contribuir com a discussão sobre a condução de negócios com integridade em pequenas e médias empresas e a consequente geração de valor. O objetivo da pesquisa foi de analisar o entendimento de empresa do segmento de Pequenas e Médias Empresas (PMEs), sobre a importância da integridade corporativa no ambiente organizacional e verificar a geração de valor. Para tanto, iniciou-se resgatando os principais conceitos e abordagens teóricas relacionadas ao tema: gestão estratégica e vantagens competitivas; ética, integridade e governança corporativa; e geração de capital reputacional. A metodologia constituiu-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa e caráter exploratório, empregando-se análise documental e entrevistas em profundidade com a direção, gerência, supervisores e alguns colaboradores da empresa Profigen do Brasil Ltda, abrangendo áreas de gestão da empresa do estudo de caso. O questionário semiestruturado utilizado nas entrevistas foi dividido em quatro blocos, onde cada bloco relaciona-se com temas da pesquisa. Buscou-se investigar a gestão estratégica e vantagens competitivas; aspectos relacionados à ética, integridade e governança corporativa; capital reputacional e geração de valor. Os resultados obtidos com a pesquisa possibilitaram identificar que a utilização de boas práticas gerenciais, bem como um direcionamento estratégico voltado para a condução de negócios com ética e integridade, contribui para a geração de valor e a permanência no mercado de atuação da organização. Portanto, a pesquisa permitiu verificar a possibilidade de implantar o modelo de programa de integridade do estudo em empresas do segmento de Pequenas e Médias Empresas.

Palavras-chave: Integridade corporativa, programa de integridade, capital reputacional, geração de valor.

ABSTRACT

This study contributes to the discussion about running businesses with integrity in small and medium enterprises and the consequential value creation. The objective of this research was to analyze the understanding of a company from the segment of Small and Medium Enterprises (SMEs) about the importance of corporate integrity in the organizational environment and verify the value creation. The research started with a review of the main concepts and theoretical approaches related to the subject: strategical management and competitive advantages; ethics, integrity and corporate governance; and reputational capital generation. The methodology consisted of a study case with qualitative approach and exploratory character. It employed a documental analysis and interviews with the executive director, managers, supervisors and some members of Profigen do Brasil Ltda, covering management areas of the company participating in the study case. The semi-structured method was used in the interviews. It was divided in four blocks and each block was related to themes in the research. The intention was to investigate the strategical management and competitive advantages; aspects related to ethics, integrity and corporate governance; reputational capital and value creation. The results obtained with the research allowed to identify that the use of good management practices and a strategic planning oriented to conducting business with ethics and integrity, contributes to value creation and to the permanence of the organization in the market. This research made it possible to validate the possibility of implementing the integrity program's model in study, to companies of the segment of Small and Medium Enterprises.

Key words: Corporate Integrity, Integrity program, Reputational capital, Value creation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Processo de administração estratégica.....	28
Figura 02: Fatores envolvidos no processo de implementação da estratégia	29
Figura 03: Hierarquia dos objetivos de uma organização	30
Figura 04: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a org.	32
Figura 05: Modelo de convergência VBR e Teoria das Competências Essenciais ..	35
Figura 06: 7-S Framework.....	40
Figura 07: Dimensões da responsabilidade social corporativa.....	46
Figura 08: Esquema de indução das formas de governança	49
Figura 09: Principais fatores presentes na formação da imagem corporativa	57
Figura 10: Fatores geradores da reputação	58
Figura 11: Estrutura de geração de valor na empresa	59
Figura 12: Modelo de convergência das propostas CGU e Sebrae	69
Figura 13: Organograma do nível gerencial da empresa	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Síntese do referencial teórico	61
Quadro 02: Análise temática	70
Quadro 03: Caracterização dos entrevistados	70
Quadro 04: Perfil dos entrevistados	78
Quadro 05: Bloco 1 - Perfil dos entrevistados	97
Quadro 06: Bloco 2 - Gestão estratégica e vantagem competitiva.....	98
Quadro 07: Bloco 3 - Ética, integridade e governança	98
Quadro 08: Bloco 4 - Capital reputacional e geração de valor	99
Quadro 09: Síntese dos resultados	100

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de pesquisa.....	15
1.2 Definição dos objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Justificativa.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Gestão estratégica e vantagens competitivas	19
2.1.1 Estratégia empresarial.....	19
2.1.2 Competências essenciais para geração de vantagem competitiva	31
2.2 Ética, integridade e governança	36
2.2.1 Ética e integridade.....	36
2.2.2 Governança corporativa	44
2.3 Capital reputacional e geração de valor	54
2.4 Síntese teórica	61
3 METODOLOGIA	64
3.1 Caracterização da pesquisa	64
3.2 Objeto de estudo e abrangência da pesquisa	65
3.3 Métodos de investigação para coleta de dados	66
3.4 Análise dos dados	71
4 A EMPRESA PROFIGEN DO BRASIL: HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO	73
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	76
5.1 Apresentação e análise dos resultados empíricos	76
5.1.1 Bloco 1- Perfil dos entrevistados	77
5.1.2 Bloco 2 - Gestão estratégica e vantagem competitiva	80
5.1.3 Bloco 3 - Ética, integridade e governança	84
5.1.4 Bloco 4 - Capital reputacional e geração de valor	91
5.2 Síntese dos resultados	97
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
6.1 Contribuições gerenciais da pesquisa	105
6.2 Limitações da pesquisa	106
6.3 Recomendações para pesquisas futuras	106

REFERÊNCIAS.....	108
APENDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	114

1 INTRODUÇÃO

O mundo corporativo foi abalado nos últimos anos por uma série de escândalos financeiros internacionais, onde o mais notório foi o caso Enron (Estados Unidos), que levou ao surgimento de uma série de ações visando a aumentar os controles sobre a gestão das empresas. No Brasil houve recentemente o caso da Petrobrás e a Operação Lava Jato, que levou a um questionamento sobre as relações entre o setor público e o privado.

Organizações de todos os portes e setores da economia deparam-se com situações onde a tomada de decisão passa por filtros éticos que impactam diretamente nos negócios e até mesmo nos valores e na cultura organizacional.

Nos casos de corrupção envolvendo organizações, evidencia-se que existem empresas que ainda têm complacência com desvios éticos, tornando as discussões sobre a obediência a valores morais mais expressiva nas organizações nos últimos anos, quando algumas delas tiveram a base de sua reputação abalada, decorrente de ações ilegais de seus dirigentes. Tais fatos impuseram um novo paradigma nas organizações, na busca de maior transparência e integridade nas relações profissionais.

A corrupção é um mal que afeta as empresas, pois ela é responsável por distorções que impactam diariamente a atividade empresarial, em razão da concorrência desleal, preços superfaturados ou oportunidades restritas ao ambiente de negócios (CGU, 2015).

A ética corporativa varia conforme a empresa ou o ambiente em que uma empresa está inserida, pois é reflexo da sociedade, dos produtos que comercializa, da cultura interna (ex. valores) e de outros fatores (ex. normas) que compõe este ambiente. O grande desafio das instituições é atualizar as suas políticas e práticas de forma rápida que consigam atender à sociedade atual, que está sofrendo profundas e rápidas transformações. Estas mudanças impactam diariamente em questões éticas e conseqüentemente nas legislações, normas, ações e demandas (SANTOS, 2015).

Esta preocupação em relação aos aspectos éticos reflete nas empresas diversos aspectos, como: políticas internas, códigos de conduta empresarial, formas de avaliação de seus colaboradores, meios de comunicação, relatórios e demonstrativos para divulgação das práticas éticas, entre outros.

A palavra *ética* tem origem em dois termos gregos: *Éthos* (costume, uso, maneira de proceder) e *Êthos* (maneira de ser, caráter). Desta forma, *ética*, no sentido de *Éthos*, é sinônimo de moral. Moral, palavra de origem latina, *mores*, que tem o significado de costumes (STAUDT, 2012).

Uma organização ética consiste em gestores e colaboradores éticos engajados a operar em uma cultura de confiança e de respeito. Entre as vantagens competitivas de uma organização ética, pode-se citar: atrair e reter colaboradores, fornecedores, clientes e investidores de qualidade, ganhar boa vontade junto a membros da comunidade e do governo, atingir mais eficiência na tomada de decisões baseado em informações mais confiáveis recebidas de parceiros do negócio, produtos com maior qualidade e colaboradores mais engajados.

A literatura apresenta estudos que evidenciam que as organizações dirigidas por valores são as mais bem-sucedidas e produzem resultados sustentáveis para todos os *stakeholders*. Através da relação entre causa e efeito entre gestão por valores e performance organizacional é possível encontrar a resposta para um dos maiores problemas das organizações na atualidade: como alinhar as dimensões objetivas e subjetivas da empresa, isto é, os resultados financeiros e a performance com o nível de satisfação e engajamento dos funcionários. Empresas que atingem este alinhamento contam com funcionários mais leais, comprometidos e produtivos. Estas empresas têm vida maior, pois estão mais preparadas para enfrentar os desafios de um mundo cada vez mais globalizado.

Muitas empresas já possuem seus programas internos relacionados a ética e *compliance* (conformidade). Inclusive muitas subsidiárias de multinacionais que são enquadradas dentro do segmento das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) também possuem estes programas, que são “importados” da matriz e exigidos à todas as unidades do grupo.

Já existem estudos e pesquisas relacionados a ética e programas de integridade aplicados em grandes empresas. Também identifica-se avanços em relação ao tema integridade voltado para PMEs. Em setembro de 2015 a Controladoria-Geral da União – CGU publicou diretrizes para implementação de Programa de Integridade visando ao atendimento da Lei 12.846/2013 (Lei Anticorrupção). Em novembro de 2015 o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (em conjunto com a CGU) também publicou uma proposta com orientações relacionadas à programa de integridade para pequenas empresas.

Para aprofundamento do estudo, utilizou-se um modelo adaptado a partir do Modelo CGU e SEBRAE, tendo como embasamento três abordagens teóricas: (1) Gestão estratégica e vantagem competitivas; (2) Ética, integridade e governança; (3) Capital reputacional e geração de valor.

1.1 Problema de pesquisa

Vários estudos evidenciam a relação entre boas práticas de gestão, liderança enfocando fortemente os valores organizacionais, cultura voltada para o eticamente correto, a geração de valor e a perenidade do negócio (Mintzberg et al, 2006; Machado Filho, C.P. e Zylbersztajn D., 2004; IBGC, 2015; Collins, 2009; Cardoso et al, 2013; Bandeira et al, 2015).

O segmento de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) é expressivo no contexto empresarial brasileiro, e é necessário que a gestão das empresas deste segmento se adapte aos novos parâmetros de competição empresarial, que prioriza a responsabilidade social e a conduta ética nos negócios.

Diante do contexto onde ainda há carência de boas práticas de gestão, a crise de valores éticos e morais que as empresas enfrentam e assumindo que um programa de integridade é estruturado para assegurar que uma empresa está em observância a todas as normas, regulamentos, leis e práticas que regem seu negócio, surge como problema de pesquisa: Qual é o entendimento de empresa do segmento PMEs sobre integridade corporativa como fator de geração de valor?

1.2 Definição dos objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o entendimento de empresa do segmento de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) sobre a importância da integridade corporativa no ambiente organizacional bem como verificar a existência de relacionamento entre integridade e geração de valor.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Adaptar e ampliar o modelo de programa de integridade corporativa do SEBRAE e verificar sua aplicabilidade na empresa ProfiGen do Brasil Ltda;

b) A partir do modelo adaptado, avaliar como a organização está desenvolvendo ações de integridade corporativa e qual é seu entendimento com relação ao tema;

c) Identificar os benefícios para a empresa ProfiGen do Brasil Ltda decorrentes da adoção de boas práticas de negócios a partir do modelo proposto.

d) verificar se existe relacionamento entre as práticas de gestão da organização e geração de valor.

1.3 Justificativa

O *Corruption Perception Index 2015* da *Transparency International* (2015), reporta o Brasil em 76º lugar, atrás de países como El Salvador, Panamá e outros países menos expressivos, em termos de percepção internacional quanto a níveis de corrupção.

No Brasil foram aprovadas legislações em relação à corrupção e ética corporativa. Dentre elas, destacam-se: Lei 12.683 de 9 de Julho de 2012 (que trata dos crimes de lavagem de dinheiro) e a Lei 12.846 de 01 de Agosto de 2013 (que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira). Deve-se ressaltar que a principal razão para adoção da legislação supracitada, foi mais por pressão internacional e menos por cobrança da sociedade brasileira ou por mudança de cultura dos cidadãos ou das empresas. Infelizmente, mesmo tendo iniciado o processo de estabelecimento de legislação sobre o assunto, pouco se fez para avançar efetivamente no processo de implementação da cobrança destas normas.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2015), define Pequenas e Médias Empresas (PMEs) como sendo aquelas que tenham até 499 empregados (para indústria) e 99 empregados (para o comércio e serviços). PMEs são caracterizadas por regras mais informais e compartilhamento de informações entre colaboradores sobre como os negócios são efetuados, e geralmente são empresas familiares e gerenciadas por membros da família. Valores

e princípios éticos são geralmente informais ao invés de serem expressos em políticas internas, códigos e programas - mais comuns em grandes empresas.

Devido à participação expressiva das pequenas e médias empresas dentro do universo empresarial brasileiro, pressupõe-se que todo e qualquer estudo no sentido de propor boas práticas de gestão para este segmento é relevante e importante. Existe uma tendência de grandes empresas prestigiarem fornecedores locais, situados geograficamente na sua proximidade, muitas vezes pequenas e médias empresas (SEBRAE, 2015). Como exemplo, existe a política de “conheça seu fornecedor” que requisita que o cliente audite seu fornecedor periodicamente e trabalhe de forma colaborativa com ele.

Um aspecto em comum nas PMEs é a sua relutância em relação à transparência: como são empresas geralmente familiares, acabam sendo receosas quanto à disponibilização de informações financeiras, práticas gerenciais e outras. No entanto, a adoção de boas práticas gerenciais (incluindo práticas de governança corporativa), pode ajudar a melhorar a transparência, fortalecer a gestão e contribuir para a perenidade destas organizações.

Com o aumento das transações entre empresas, surge a necessidade de melhorar a qualidade destas transações, o que implica em novas exigências. Faz-se necessário, portanto, a adoção de um conjunto de práticas, baseadas na ética e na transparência, tanto em relação ao ambiente interno da empresa quanto ao externo. Códigos de conduta e de boas práticas de gestão direcionam a empresa em direção à credibilidade (ou capital de integridade), muito valorizado no mundo globalizado em que as organizações atuam.

Em relação ao arcabouço legal e em consequência do escândalo da Petrobrás (2014 - 2015), o Governo Federal regulamentou a Lei 12.846, através do Decreto 8.420/15 – Decreto Regulamentador da “Lei Anticorrupção”. Este Decreto incentiva a adoção, pelas empresas privadas, de “Programas de Integridade” (i.e. “*compliance*”), de Códigos de Ética e de Conduta, bem como políticas e diretrizes para detecção de desvios e atos irregulares praticados contra a administração pública, com vistas a se criar e efetivar uma cultura de práticas probas e transparentes entre as empresas privadas e a administração pública. Estas normas do Decreto, por expressa disposição da Lei Anticorrupção, valem nos três níveis federativos: federal, estadual e municipal. Ao lado disto, vale lembrar que a Lei Anticorrupção prevê que a instituição

efetiva de tais mecanismos pela empresa privada será depois levada em consideração no caso da gradação e aplicação de sanções na esfera administrativa.

Dada a dificuldade de localizar trabalhos acadêmicos e pesquisas na área de programas de integridade em ambientes de PMEs, este estudo de caso sobre a empresa ProfiGen do Brasil Ltda. será relevante para aumentar a informação disponível, tanto a nível acadêmico como a nível de empresas. As proposições para a construção de um modelo de programa de integridade serão baseadas no referencial teórico, nas diretrizes da CGU (2015) e da proposta do SEBRAE (2015), servindo de parâmetro para outras empresas do segmento PME também adotarem boas práticas de gestão. Será também analisada a existência de relacionamento, sob a ótica da gestão, entre ética corporativa e geração de valor, e como um programa de integridade efetivamente contribui para a perpetuidade da empresa e redução de riscos do negócio.

Grandes empresas, subsidiárias de multinacionais que atuam no Brasil ou de capital nacional, já possuem seus programas de integridade. O presente estudo visa verificar se pequenas e médias empresas, que muitas vezes não possuem gestão profissionalizada, também podem ter boas práticas de gestão e adotar programa de integridade

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo está construído a partir das seguintes dimensões teóricas: a gestão estratégica e vantagens competitivas; ética, integridade e governança corporativa; capital reputacional e geração de valor.

A consideração destas vertentes teóricas para dar sustentação ao presente estudo se deve ao fato de que parte-se do entendimento que integridade corporativa começa com uma opção estratégica da gestão, o que possivelmente gerará vantagem competitiva num cenário de crise de valores éticos. O estudo da ética, da integridade e da governança corporativa darão suporte ao viés comportamental associado ao programa de integridade. E como resultado tem-se a geração de valor via capital reputacional, que é fator de diferenciação no mercado.

Adicionalmente, foi também analisada a legislação brasileira pertinente ao assunto ética, integridade nos negócios e as propostas de programa de integridade empresarial emitidos pela Controladoria-Geral da União (CGU) e SEBRAE.

2.1 Gestão estratégica e vantagens competitivas

Para facilitar o desenvolvimento do referencial teórico associado à gestão estratégica e geração de vantagens competitivas, essa seção está subdividida em: (1) estratégia empresarial e (2) competências essenciais para geração de vantagens competitivas.

2.1.1 Estratégia empresarial

Ansoff e McDonnell (1993) citam que estratégia é um conjunto de regras para a tomada de decisões, que direcionam o comportamento das organizações, estimulando seu desenvolvimento e fazendo com que estruturam suas políticas operacionais para o alcance de seus objetivos. A estratégia de uma empresa pode ser definida como sua forma de obter vantagens competitivas, sendo que a estratégia adequada é aquela que realmente gera estas vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2011). Existe consenso na literatura de que a habilidade de uma empresa para sobreviver e prosperar depende principalmente da escolha e da implementação de uma boa estratégia.

Outros autores mencionam que uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso (MINTZBERG et al, 2006). Uma estratégia adequadamente formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Alternativamente, estratégia também pode ser entendida como um plano, algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação. Uma criança tem uma “estratégia” para pular uma cerca, uma corporação tem uma estratégia para conquistar um mercado. Por esta definição, as estratégias têm duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão ser aplicadas e são desenvolvidas consciente e propositalmente (MINTZBERG et al, 2006).

Fernandes e Berton (2005) conceituaram estratégia organizacional como o conjunto dos propósitos, objetivos, metas, políticas e dos planos para realizar algo previamente planejado, considerando o ambiente e recursos da organização. Para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização, são utilizadas estratégias visando a atingir vantagem competitiva. Foco nos objetivos, metas, políticas e planos são condições necessárias para o atingimento dos propósitos, que gerarão vantagem competitiva para a organização (BARNEY; HESTERLY, 2011). O estabelecimento de objetivos, metas e planos nos remete à administração da empresa e a sua gestão estratégica.

Segundo Hayes e Weelwright (1984), citado por Machado et al (2013, p. 167) “o desempenho organizacional deriva da opção estratégica dos principais dirigentes organizacionais”. Isto significa que os líderes de qualquer organização são, em última instância, os responsáveis diretos pelo estabelecimento das estratégias que irão definir o seu futuro.

De acordo com Oliveira (2004), para que o planejamento de qualquer organização tenha sucesso, é necessário que as pessoas estejam comprometidas com a sua elaboração, tenham participado efetivamente do processo de confecção, e tenham conhecimento da missão, propósitos, valores e competências. As estratégias consideradas no planejamento determinam como a empresa pretende atingir seus objetivos. Este planejamento deveria contemplar, entre outros, os seguintes pontos: a

missão, a visão, os valores, objetivos e estratégias da organização. As estratégias geralmente são detalhadas em planos de ação, que elencam como a organização define seu status atual, para aonde pretende ir e como chegar lá (SEBRAE, 2016).

Aaker (2012) menciona que quatro dimensões definem uma estratégia empresarial: a estratégia de investimento no produto-mercado, a proposição de valor ao cliente, os ativos e competências, e as estratégias e programas funcionais. Os ativos e competências garantem uma vantagem competitiva sustentável, e podem envolver um amplo espectro, desde a experiência em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), a marca, a credibilidade e reputação da empresa, entre outros. Um ativo ou competência forte é difícil de construir mas pode resultar em vantagem competitiva significativa e duradoura. Entre os citados ativos pode-se mencionar os valores da organização.

Mintzberg et al (2006) ressalta que valores podem ser uma força condutora e uma influência delimitadora da estratégia, acrescenta ainda que a ética é uma questão de valores e objetivos. As organizações modernas estão fadadas a tropeçar em todos os tipos de conflitos morais, pois vivem na transversal de muitos grupos legítimos de partes interessadas, com interesses de fato e legítimos. Somente a existência de valores organizacionais bem enraizados evitará tropeços e conflitos e contribuirá para a criação de cultura de integridade nos negócios. A responsabilidade moral não é apenas algo que alguém decide por si mesmo; ela é determinada pelas demandas morais do ambiente. Ação imoral ou negligência das responsabilidades morais podem ter um preço alto. Esta negligência pode ser resultado, entre outros motivos, da ausência de valores e de uma cultura organizacional bem definida.

Para Whitaker e Ramos (2009), a ausência de valores morais é um dos piores males que pode afligir a sociedade. A amoralidade destrói o clima de confiança que deve presidir o relacionamento social, tornando insustentável o convívio na sociedade.

A empresa possui responsabilidade moral pois ela está inserida numa sociedade, onde a regra principal é a aceitação da empresa pelo meio social, que cobra (ou deveria cobrar) conduta baseada em princípios morais. A atividade empresarial está inserida no meio social e a aceitação da empresa pela sociedade é condição de sobrevivência e nunca houve uma sociedade na qual as atividades empresariais estivessem isentas de regulamentações e demandas morais e éticas (MINTZBERG et al, 2006).

A boa conduta empresarial está baseada na premissa de que gestores agem de acordo com a lei e os valores de lealdade, confiança, falar a verdade, ser íntegro, entre outros. Como os valores morais tendem a mudar de acordo com o tempo, é sugerido o estabelecimento de um tipo de sensibilidade ética na organização, onde um exemplo seria o estabelecimento de comitês de ética e o uso de código de conduta.

De acordo com Machado Filho (2006), a atividade empresarial possui uma dimensão ética, integrada às suas dimensões econômica e legal. Acadêmicos de distintas correntes de pensamento compartilham essa percepção. Uma das correntes de pensamento argumenta com base na visão dos *stakeholders*, onde os gestores teriam a atribuição ética de respeitar os direitos de todos os *agentes* afetados pela empresa e promover o seu bem. É reforçado o argumento de que as empresas têm uma função social a cumprir na sociedade e, dessa forma, possuem atribuições éticas. A ética é um padrão moral não governado por lei que focaliza as consequências humanas das ações. A ética trata de juízos de valor, qualificando a conduta humana do ponto de vista do bem e do mal. De acordo com o mesmo autor:

Ao mesmo tempo em que se aprofunda o debate na comunidade acadêmica sobre a questão da responsabilidade social e da ética, cresce também, na comunidade de negócios, o questionamento sobre a real conexão entre as práticas de responsabilidade social e o desempenho econômico e financeiro das empresas. (MACHADO FILHO, 2006, p.14)

O conceito de empresa socialmente responsável se aplica àquela que atue de forma que atinja ou exceda as expectativas éticas e legais do ambiente onde a empresa se insere. Machado Filho (2006) ainda menciona que;

O que é considerado um comportamento ético ou socialmente responsável pode variar de forma significativa em função do ambiente institucional no qual as empresas se inserem, englobando a natureza e a qualidade das suas relações com um conjunto mais amplo dos seus *stakeholders* atuais e com as futuras gerações (MACHADO FILHO, 2006, p. 26).

Tamayo (2005, p. 210) já mencionava em seu estudo sobre valores organizacionais e comprometimento que: “Pode-se concluir que o comprometimento organizacional afetivo é uma expressão ou consequência do sistema de valores da organização”. O prestígio da organização e de seus produtos na sociedade, e a importância dada ao bem-estar dos colaboradores favorecem o desenvolvimento do comprometimento. Este mesmo autor ainda cita três componentes identificados no comprometimento com a organização: o normativo (sentimentos decorrentes de

controles normativos da organização, tais como: a missão, as normas e os seus regulamentos), o instrumental (refere-se à necessidade do colaborador permanecer na organização, consequência da necessidade que ele tem da mesma) e o afetivo (definido a partir da identificação e do seu envolvimento com a organização). O comprometimento afetivo compreende a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização, a disposição de investir esforços em favor da mesma, e o desejo e a vontade de se manter membro dela.

Também foi evidenciada a existência de similaridades entre os valores pessoais e os valores organizacionais, os quais são referidos como princípios que orientam e guiam a vida de pessoas e de grupos. No caso da organização, os valores orientam a vida organizacional, o comportamento dos gestores e colaboradores, motivam para o atingimento de metas e objetivos, influenciam o clima da organização e a tomada de decisões (TAMAYO, 2005).

O estudo de Tamayo (2005), ressaltou a correspondência direta entre os seguintes fatores organizacionais: bem-estar organizacional, realização, tradição, e conformidade, com as correspondentes motivações pessoais. Ressaltamos o valor “conformidade”, relacionado ao respeito às normas da organização, a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho, o qual nos remete para a abordagem da cultura organizacional.

A cultura é um dos aspectos relevantes em uma organização e pode ser definida como uma programação coletiva da mente que distingue umas pessoas das outras, sendo que é aprendida e deriva de um ambiente social. Se manifesta através de símbolos, rituais e valores. Pode-se acrescentar que o conceito de cultura se refere aos valores e significados que influenciam o comportamento humano e as práticas organizacionais (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

A questão comportamental leva à ação da liderança e à cultura da organização. Schein (2009) menciona que a liderança é cada vez mais considerada uma variável crítica para definir o sucesso ou o fracasso de uma organização. A cultura é definida como um fenômeno dinâmico que cerca as pessoas em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por suas interações com os outros e moldada por comportamento de liderança e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.

Cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. As palavras comumente

usadas em relação à cultura enfatizam um de seus aspectos críticos - a ideia de que certas coisas nos grupos são compartilhadas ou assumidas em comum.

Para Costa (2014, p. 1), “os verdadeiros líderes, voltados para os aspectos morais, iluminam dessa maneira o lado positivo dos seus seguidores, revelando o que neles existe de bem, trazendo-lhes afinal a esperança”.

Mintzberg et al (2006) citam que uma organização tem seu sistema formal de regras e objetivos, onde tarefas, poderes e procedimentos são estabelecidos a partir de modelo oficialmente aprovado. O líder deveria ser um especialista em promoção e proteção de valores.

Os autores Tamayo, Mendes e Paz (2000), ressaltam que toda empresa cria sua própria cultura, seu próprio clima de trabalho, com crenças, tradições, normas e valores. Os valores têm como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento de seus membros. Não somente o comportamento do indivíduo é influenciado pelos valores, mas também o julgamento que ele faz do comportamento dos outros, pertinente à organização. As normas organizacionais estão enraizadas nos valores e podem ser consideradas como uma operacionalização dos valores organizacionais.

Collins (2009) define valores como aquilo em que você acredita, você diz e você faz. Ele menciona que uma das maiores dificuldades de uma organização é recrutar colaboradores que demonstrem e mantenham um comportamento ético de forma continuada. Adiciona que a prática de comportamento ético é essencial para alta performance e competitividade sustentável a longo prazo.

Fernandes e Ferreira (2009) investigaram o impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. De acordo com este estudo, os valores pessoais são princípios norteadores da vida do indivíduo, bem como direcionadores de suas atitudes e comportamentos. De modo semelhante aos indivíduos, as organizações também possuem valores que orientam suas ações e o comportamento de seus integrantes. Os valores organizacionais podem ser concebidos como princípios ou crenças, estruturados hierarquicamente, evidenciando modelos de comportamento desejáveis e que norteiam a vida da organização.

Neste contexto, para Fernandes e Ferreira (2009), as organizações poderiam observar o fato de que os valores pessoais se constituem em metas motivacionais, o que os torna preditores de atitudes e comportamentos do indivíduo. Sendo assim, seria interessante que elas se preocupassem em proporcionar a seus membros um

ambiente de trabalho caracterizado pela prática de comunicar claramente as regras e normas organizacionais, de modo a lhes mostrar que ela preserva a estabilidade.

Tamayo (2007) já referia que é através dos valores que a organização expressa as suas metas e afirma-se como diferente na sociedade e no mercado. Para tal ela se inspira nos valores dos seus fundadores e daqueles com maior poder de influência. Em suma, a liderança, através de suas ações, atitudes e comportamento, define como a organização tratará a questão dos valores organizacionais e se isto será um fator de diferenciação no mercado e gerador de cultura organizacional.

Barret (2014) também menciona que o capital cultural de uma organização é a nova fronteira da vantagem competitiva, que as organizações não se transformam – as pessoas é que o fazem, e a transformação organizacional começa com a transformação pessoal de seus líderes. Ainda cita que a cultura e os valores se tornam a maior fonte de continuidade e coerência, de renovação e sustentabilidade das organizações.

Anteriormente, Barney (1986) já mencionava que empresas com desempenho financeiro superior são caracterizadas por forte conjunto de valores organizacionais que definem a forma como fazem negócios. Seriam estes valores fundamentais (sobre como eles tratam seus empregados, clientes, fornecedores e outros) que conduzem à inovação e flexibilidade; quando estão conectados aos controles gerenciais, eles são responsáveis por levar ao desempenho financeiro sustentável e superior.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 195), “a cultura é essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que refletem as mesmas”. Ainda é lembrado que não existe cultura particular, pois as interpretações são compartilhadas coletivamente.

Lima, Silva e Horostecki (2011) acrescentam que a cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de normas e leis compartilhadas pelos membros de uma organização e que este sistema, quando em contato com os princípios morais e éticos de seus colaboradores, propicia o surgimento do comportamento organizacional, que é particular de cada organização. Adicionalmente, é citado que a cultura pode ser expressa através do código de ética, declaração da visão, missão, valores da organização e também através do comportamento dos seus colaboradores.

Entre os fatores descritos na literatura administrativa como responsáveis pela criação e consolidação da cultura organizacional, Costa (2014) menciona:

Traços e valores: uma cultura organizacional geralmente se inicia a partir dos traços e valores dos donos. Estilo de liderança, agilidade na tomada de decisão, centralização ou descentralização de comando, maior ou menor apego a normas e regulamentos, importância dada à hierarquia e à disciplina, todos esses fatores podem ser associados ao caráter do pessoal da linha de comando.

Ambiente cultural de origem: influência na qual os fundadores se viram inseridos desde a sua infância. Empresas fundadas por imigrantes italianos, chineses, alemães, norte-americanos ou japoneses tendem a apresentar traços culturais distintos, compatíveis com suas culturas nacionais de origem. Mesmo dentro do mesmo país, é possível identificar traços culturais diferentes ao negociarmos com empresários gaúchos, paulistas ou pernambucanos.

Produto, serviço ou negócio: os produtos de alta tecnologia exigem uma cultura mais competitiva, dinâmica e flexível. A produção em massa pode suportar uma cultura de trabalho duro e estabilidade. Os pequenos negócios costumam ser, até certo ponto, centralizados e quase amadores. As empresas familiares mantêm forte influência do fundador.

Políticas de gestão de pessoas: as políticas de captação, valorização e desenvolvimento de pessoas impactam na manutenção e reforço de uma determinada cultura. Essas políticas definem as características dos indivíduos que serão recrutados, valorizados, desenvolvidos e prestigiados em uma determinada organização. Pessoas que não se adaptam à cultura, ainda que sejam admitidas na organização por uma falha no processo seletivo, dificilmente serão alvo de planos de desenvolvimento específicos, de promoções importantes ou de incentivos financeiros significativos.

Ritos e símbolos: o que e como é festejado e glorificado, reforçam os valores que a organização deseja que sejam praticados, lembrados, admirados e perpetuados.

Clima organizacional: se a cultura organizacional nos diz o modo como as pessoas pensam e como fazem as coisas, o clima nos diz como as pessoas se sentem dentro da empresa. Cultura e clima estão associados. Culturas muito competitivas, focadas prioritariamente em metas e resultados, costumam gerar um clima mais tenso e de pouca cooperação e confiança. Culturas voltadas para as relações humanas podem gerar ambientes descontraídos e de alta sociabilidade e integração entre seus membros. Organizações pautadas pelo formalismo e pela hierarquia ensejam

ambientes de pessoas cautelosas, formais e de pouca iniciativa. Empresas cujos donos trabalham lado a lado com suas equipes podem gerar culturas mais participativas.

No cerne da cultura de toda organização existe um conjunto de normas e valores fundamentais que definem os comportamentos dos seus membros e os ajudam a entender a organização (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999).

Barney (1991) já mencionava que a cultura de uma empresa pode ser fonte de vantagem competitiva sustentável, desde que esta cultura tenha valor, seja rara e dificilmente imitável. Para isto acontecer, é fundamental que seja uma opção estratégica e tenha uma liderança comprometida. As empresas estão inseridas no mercado e como tal estão sujeitas a toda sorte de ameaças e oportunidades. Barney e Hesterly (2011), elencaram a necessidade de entender o ambiente geral da empresa para começar a análise das suas ameaças e oportunidades. Este ambiente geral consiste de seis elementos inter-relacionados: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais, políticas e acontecimentos internacionais específicos.

Para este trabalho destaca-se as tendências culturais, pois assume-se que existe conexão da cultura organizacional com os valores e reputação da organização. Deixar de entender mudanças na cultura ou diferenças entre culturas, pode ter um grande impacto na capacidade de gerar vantagem competitiva para a organização.

Toda empresa está sujeita a enfrentar competição em seu mercado de atuação. Porter (2000) menciona que a competição em dado setor depende de cinco forças básicas: a ameaça de novos entrantes (novas empresas), a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos clientes e as manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes.

Grandes grupos empresariais estão começando a criar cadeias de fornecimento baseadas em pequenas e médias empresas estabelecidas na proximidade geográfica. Mas para serem efetivamente selecionadas como fornecedores e participantes de sua cadeia de suprimento, devem atender à uma série de exigências e normas, pois estas empresas são, em última instância, responsáveis por todos os elos de sua cadeia. A esta política as empresas estão chamando de “conheça seu fornecedor”, conforme será verificado por ocasião da análise do caso da empresa ProfiGen. Desta forma, o processo de seleção de fornecedores passa a ser também uma decisão estratégica.

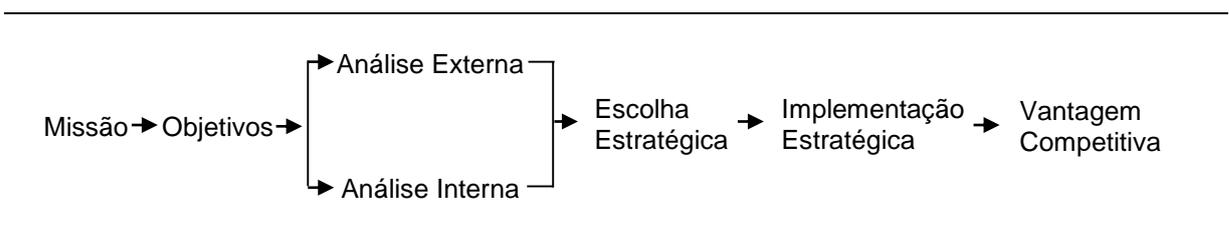
Isto significa que fornecedor com problema de idoneidade será eliminado da cadeia de fornecimento, o que evidencia o poder de negociação do cliente.

Porter (2000) já citou que o objetivo de desenvolver uma estratégia é, principalmente, uma questão de opção da organização, que depende da liderança. A estratégia torna as escolhas sobre o que não fazer tão importantes quanto as escolhas sobre o que fazer. E o estabelecimento de limites de atuação e o que fazer e não fazer, entre outras responsabilidades, é atribuição clara da liderança.

É assumido que a questão da cultura organizacional deve fazer parte da gestão estratégica da empresa e do seu planejamento estratégico, já que direciona o comportamento das pessoas que compõe a organização. E isto remete ao processo de administração estratégica, via definição dos objetivos e das metas da organização.

O processo de Administração Estratégica tem início quando uma organização define sua missão. A missão é seu propósito de longo prazo. Missões definem tanto o que a empresa aspira ser no longo prazo como o que ela quer evitar neste interim. Geralmente são escritas na forma de declarações de missão. Embora a missão de uma empresa seja uma declaração de seus propósitos e valores, seus objetivos são alvos específicos e mensuráveis que ela pode utilizar para avaliar até que ponto está realizando sua missão (BARNEY; HESTERLY, 2011). Isto pode ser melhor visualizado na Figura 1.

Figura 1: Processo de administração estratégica



Fonte: Barney e Hesterly (2011, p. 4).

A Figura 1 demonstra que o processo de administração estratégica inicia com o estabelecimento da missão da organização, que é seu propósito de longo prazo. Esta missão será desdobrada em objetivos, que são alvos específicos e mensuráveis que a organização utiliza para validar a realização de sua missão. A partir do estabelecimento dos objetivos, a organização deve se dedicar a identificar as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo (aquelas que provêm do ambiente externo), além de identificar suas forças e fraquezas

organizacionais, que são de natureza interna. Munida de uma missão, de objetivos e de análise do cenário interno e externo, a organização pode realizar suas escolhas estratégicas para obter vantagem competitiva em seu ambiente de atuação.

Barney e Hesterly (2011) mencionam que pesquisas indicam que algumas empresas, cujo senso de propósito e missão permeiam tudo que fazem, apresentam maior lucratividade a longo prazo. Fernandes e Berton (2005) já haviam definido que estratégia empresarial seria o conjunto de objetivos, metas, políticas e planos para tornar realidade uma situação previamente planejada, e que para atingir resultados consistentes elas se utilizam de estratégias com foco em vantagem competitiva. Estes autores apresentam na Figura 2 alguns dos fatores envolvidos no processo de implantação da estratégia. Esta figura ilustra que a missão e os objetivos levam (ou deveriam levar) às estratégias, que por sua vez devem levar em consideração a estrutura da organização, as suas pessoas e os seus processos. Dentro do grupo “pessoas” ressalta-se a liderança, a motivação e a cultura, pois entende-se que estão relacionados à dimensão comportamental associada ao tema integridade corporativa.

Figura 2: Fatores envolvidos no processo de implementação da estratégia



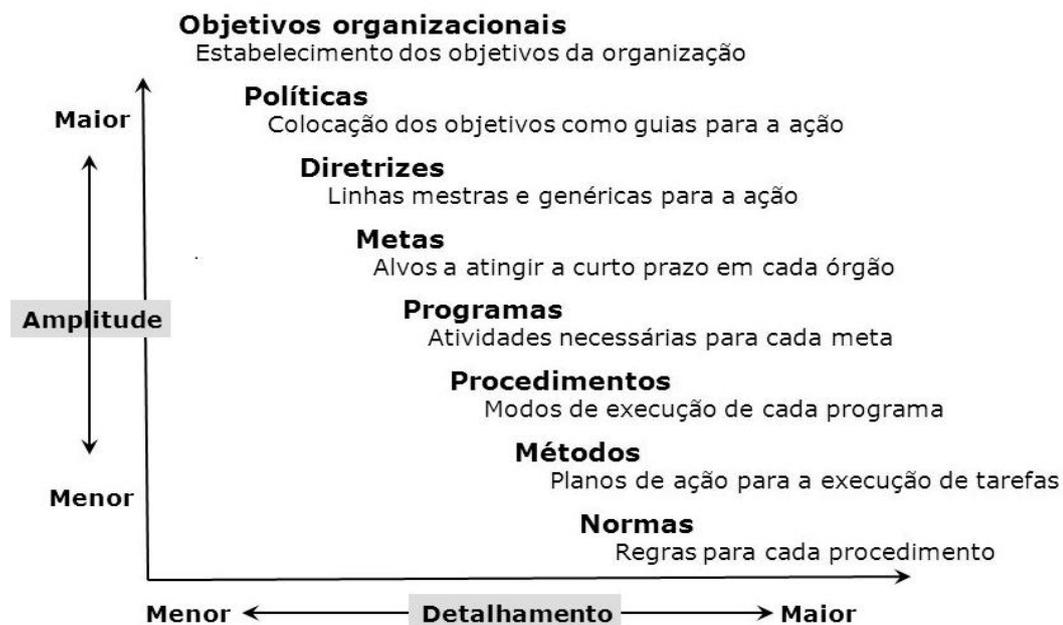
Fonte: Fernandes e Berton (2005, p. 205).

As metas (ou objetivos) estabelecem o que vai ser atingido e quando os resultados devem ser obtidos, mas não estabelecem como os resultados devem ser atingidos. Todas as organizações têm metas múltiplas dentro de uma hierarquia complexa: desde objetivos de valor, que expressam as premissas de valor amplas

para onde a empresa deve se dirigir, passando por objetivos organizacionais gerais, que estabelecem a natureza pretendida do empreendimento e as direções nas quais a empresa deve se mover, até uma série de metas menos permanentes, que definem objetivos para cada unidade organizacional (MINTZBERG et al, 2006).

Para Chiavenato (2000) os objetivos de uma organização podem ser visualizados em uma hierarquia que vai desde os objetivos globais até os objetivos operacionais, conforme ilustrado na Figura 3. As políticas podem ser definidas como regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer. Essas regras sempre têm a forma de decisões contingentes para resolver conflitos entre objetivos específicos.

Figura 3: Hierarquia dos objetivos de uma organização



Fonte: Chiavenato (2000, p. 196).

Para Porter (1999) a estratégia competitiva é uma combinação das metas que a empresa busca e dos meios (políticas) que ela usa para chegar lá. E que a essência da formulação estratégica é justamente para enfrentar a competição, o que será conseguido se a empresa possuir cultura de integridade nos negócios e as competências necessárias, entre outros fatores.

2.1.2 Competências essenciais para geração de vantagem competitiva

Fleury e Fleury (2001) definiram competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que suportam um alto desempenho. As organizações deverão não somente competir com seus produtos, mas também por meio de suas competências, buscando atrair, reter e desenvolver pessoas com capacidades complexas, para atender às suas *core competences*, que podem ser definidas como comunicação, envolvimento e grande comprometimento com a organização, sendo de difícil imitação pela concorrência (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Isto inclui ainda as aprendizagens sociais e comunicacionais, além do saber agir com responsabilidade.

A Teoria das Competências Essenciais, de Prahalad e Hamel (1990), define competências essenciais como o aprendizado coletivo da organização, especialmente como coordenar diferentes habilidades de produção e integrar múltiplas tecnologias. Mas também inclui a organização do trabalho e a entrega de valor, além de comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento para trabalhar através das fronteiras da empresa. Envolve muitos níveis de pessoas e todas as funções.

Do lado das organizações, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. O valor social inclui conhecimentos, habilidades e, principalmente, atitudes. Para desenvolver as competências da organização é necessário percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual, para a aprendizagem em grupo e para a aprendizagem na organização, e isto envolve mudança de comportamento de modo a evidenciar a efetividade do aprendizado. É por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias de negócios (FLEURY; FLEURY, 2001). A Figura 4 a seguir ilustra a conexão entre as competências do indivíduo e da organização.

Figura 4: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.188).

Por meio da Figura 4 pode-se identificar que as competências agregam valor tanto para o indivíduo como para a organização, se tornando desta forma uma fonte de vantagem competitiva.

A partir da literatura tem-se que uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que seus concorrentes. O valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa depende do valor econômico que ela consegue criar com relação aos seus concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Uma organização se destaca, isto é, possui vantagem competitiva quando está aberta ao aprendizado organizacional contínuo e constante. A organização que aprende possui as seguintes características: aprende com o fracasso, reexamina continuamente seus processos (também conhecido como processo de melhoria contínua), reconhece que o aprendizado acontece através dos funcionários da linha de frente, incentiva o compartilhamento do conhecimento, aprende com *stakeholders* externos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A organização que aprende é descentralizada, estimula comunicações abertas e motiva as pessoas a trabalhar em equipe. A colaboração substitui a hierarquia, e os valores predominantes são de aceitação de riscos, honestidade e confiança. Mas

como isto somente acontece através das pessoas, torna-se necessário achar o ponto de equilíbrio entre esta aceitação de riscos e a obediência aos valores e normas da organização, de forma a estar apto a competir no mercado.

Porter (1999) diz que para enfrentar as forças competitivas do mercado, existem três abordagens estratégicas genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A estratégia de diferenciação visa criar algo que seja considerado único, podendo assumir muitas formas: imagem da marca, tecnologia, serviços especializados, credibilidade da organização e etc. A credibilidade de uma organização é construída com muito trabalho e esforço e depende das ações e competências de seu grupo de colaboradores e líderes.

Avançando no estudo, deve-se analisar a Visão Baseada em Recursos e a sua relação com a Teoria das Competências Essenciais.

A Visão Baseada em Recursos (VBR), abordagem teórica criada por Wernerfelt (1984), é um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva. Recursos são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para implementar suas estratégias. Entre os exemplos, são citados: fábricas, máquinas e produtos (ativos tangíveis), e a capacidade de trabalhar em equipe e sua reputação (ativos intangíveis). Capacidades são definidas como ativos tangíveis e intangíveis que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla. Como exemplos são citadas as competências de marketing e cooperação entre departamentos (BARNEY; HESTERLY, 2011).

De acordo com Wernerfelt (1984), para a organização os recursos e produtos são dois lados da mesma moeda. A maioria dos produtos requer os serviços de diversos recursos e a maioria dos recursos podem ser usados em diversos produtos.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) citam que a teoria baseada em recursos enfatiza a origem das capacidades dinâmicas na evolução da organização e na sua cultura. Ainda é citado o artigo de Barney (1986), que defende a cultura como a mais eficaz e durável barreira à imitação, citando para tal duas razões: a cultura incentiva a geração de resultados únicos e ela está cheia de ambiguidades o que a torna de difícil reprodução.

De acordo com Barney e Hesterly (2011), a Visão Baseada em Recursos indica que são os recursos e capacidades diferenciadas que uma firma possui que lhe

garante a sustentação de vantagens competitivas. De acordo com a VBR, os recursos e capacidades podem ser classificados de acordo com as seguintes categorias:

- **Recursos financeiros:** todo o dinheiro que a empresa utiliza para implementar suas estratégias;

- **Recursos físicos:** inclui tecnologia, equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas;

- **Recursos humanos:** incluem treinamento, experiência, relacionamentos e visão individual de gestores e colaboradores. Constituem um atributo individual;

- **Recursos organizacionais:** atributos de grupos de pessoas. Incluem a estrutura formal de reporte da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sua cultura e reputação, assim como relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e seus pares do ambiente.

Barney e Hesterly (2011) também mencionam que a VBR baseia-se em duas premissas fundamentais: **a heterogeneidade de recursos** que significa que para determinado ramo de atividade algumas empresas podem ser mais competentes em realizar certa atividade do que outras; **a imobilidade de recursos** que menciona que as diferenças de recursos e capacidades entre empresas podem ser duradouras, pois pode ser muito custoso para empresas sem certos recursos e certas capacidades desenvolvê-los ou adquiri-los. A partir da VBR, foi desenvolvido um conjunto de ferramentas para analisar os diferentes recursos e as diferentes capacidades que uma empresa pode possuir, bem como o potencial de cada uma delas para gerar vantagens competitivas, o que permite identificar suas forças e fraquezas internas. A principal ferramenta foi chamada de **VRIO** (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização):

- **Valor:** verificar se o recurso permite que a empresa explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa;

- **Raridade:** verificar se o recurso é controlado atualmente por apenas um pequeno número de empresas concorrentes;

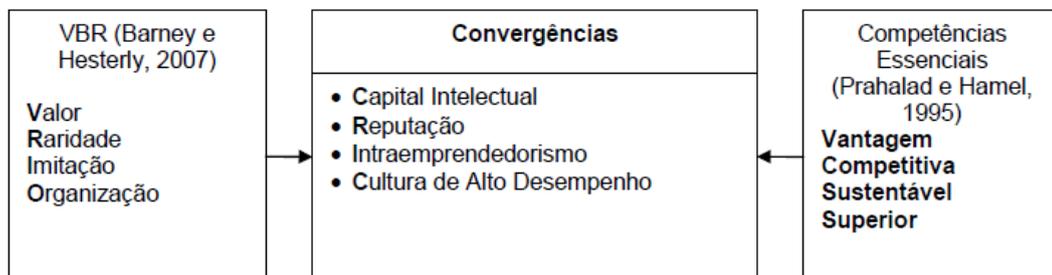
- **Imitabilidade:** verificar se as empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo;

- **Organização:** verificar se as outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar. Aqui entram sua estrutura formal de reporte, seus

sistemas formais e informais de controle gerencial e suas políticas de remuneração (incluindo os incentivos que a empresa tem para que os funcionários sigam determinadas normas de comportamento).

Brasil et al (2011), utilizando a abordagem de Barney e Hesterly (2011), adicionam que não basta para uma empresa ter liderança estratégica: a vantagem competitiva tem que ser sustentada, o que depende de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO). Esses fatores devem transformar as capacidades em competências essenciais da organização, as quais são uma espécie de carteira de identidade da organização, o que a distingue dos seus concorrentes. Ressalta-se que não é possível esquecer da estrutura e da cultura organizacional, do gerenciamento de processos e da gestão de pessoas. Estes autores propõem um modelo com a convergência da Visão Baseada em Recursos (VBR) e da Teoria das Competências Essenciais, conforme apresentado na Figura 5:

Figura 5: Modelo de convergência VBR e Teoria das Competências Essenciais



Fonte: Brasil et al (2011, p. 38).

Esta figura ressalta que a convergência da VBR e da Teoria das Competências Essenciais se dá, entre outros, via reputação e cultura de alto desempenho.

Barney (1991) ressaltou três conceitos fundamentais para o entendimento do relacionamento entre os recursos da firma e vantagem competitiva sustentável:

1) **Recursos da firma:** incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, conhecimento e outros, controlados pela organização para elaborar e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade. São forças que a empresa pode utilizar no processo de elaboração e implementação de estratégias e pode ser classificado em: recursos de capital físico, recursos de capital humano e recursos de capital organizacional. Entre os exemplos

de recursos da firma é citado o relacionamento interpessoal entre os gerentes, a cultura organizacional, a reputação entre fornecedores e clientes. Ainda é mencionado a pouca dúvida sobre o relacionamento entre estes recursos e vantagem competitiva.

2) **Vantagem competitiva:** a empresa possui quando está implementando uma estratégia de criação de valor que nenhum concorrente atual ou potencial ainda implementou.

3) **Vantagem competitiva sustentável:** a empresa possui quando está implementando uma estratégia de criação de valor que nenhum concorrente atual ou potencial ainda implementou, e quando estas outras empresas são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia.

A partir do estudo da gestão estratégica e das teorias associadas, dos valores organizacionais e sua associação com a cultura corporativa e com integridade, faz-se necessário o estudo da ética, integridade e governança. Aspectos que estão relacionados com o viés comportamental de um programa de integridade.

2.2 Ética, integridade e governança

2.2.1 Ética e integridade

De acordo com Kraut et al (2009), Aristóteles ocupa uma posição privilegiada no estudo da filosofia moral. Como poucas figuras históricas – Hume, Kant, Mill e talvez alguns outros – Aristóteles é tido como alguém cujo tratamento filosófico da ética deve ser aprendido por todos. O tratado de filosofia moral mais conhecido de Aristóteles é a *Ética a Nicômaco*. Aristóteles não forneceu regras para a conduta diária, mas enfatizou o papel da educação na formação desta conduta e a importância do caráter e da inteligência em situações particulares.

Na sequência a Aristóteles, importante avaliar-se a contribuição de Adam Smith. A Teoria dos Sentimentos Morais (TSM), escrita em 1759, é a primeira obra escrita por Adam Smith. Seu título completo era: “Teoria dos Sentimentos Morais ou Ensaio para uma análise dos princípios pelos quais os homens naturalmente julgam a conduta e o caráter, primeiro de seus próximos, depois de si mesmos”. O conteúdo do livro corresponde a parte do curso de filosofia moral ministrado por Adam Smith na Universidade de Glasgow a partir de 1752. De acordo com o senso comum, as

concepções liberais propõem liberdade para os indivíduos de forma que eles possam agir de acordo com a sua vontade (SMITH, 1999).

O livro de Adam Smith serve como um tratado de filosofia moral e social, no qual explica que os indivíduos são dominados pelos instintos de autopreservação e auto-interesse, porém controlados por valores interiores que aprovam ou desaprovam suas ações. Ele reconhece que devem existir limites ao auto-interesse e que o mercado deve estar alicerçado num conjunto de regras morais, normas e leis. O princípio fundamental desta obra de Adam Smith é que o objeto primeiro das percepções morais é representado pelas ações dos “outros” homens que são julgados segundo a capacidade maior ou menor de simpatizar com elas e, em segundo lugar os juízos morais sobre a própria conduta são apenas aplicações dos julgamentos que já foram feitas da conduta dos outros e que elevamos à categoria de deveres (SIMÕES, 2001).

Continuando com a evolução dos estudos da ética, tem-se os estudos relacionados à ética prática. Singer (1998) introduz a ética aplicada, que focaliza a aplicação da ética nas difíceis e controvertidas questões sociais como a igualdade e discriminação de raça, sexo e capacidade, responsabilidade com o meio-ambiente. O autor coloca as seguintes questões: o que significa emitir um juízo moral, discutir uma questão ética, ou viver de acordo com padrões éticos? De que modo os juízos morais diferem de outros juízos práticos? Qual a diferença entre uma pessoa que vive segundo padrões éticos e outra que não pauta a sua existência pelos mesmos padrões? Obviamente, as organizações estão em busca de profissionais que pautam suas ações em elevados padrões éticos, pois este tipo de profissional tende a se identificar facilmente com uma organização dirigida por elevados valores de conduta e que aplica as melhores práticas de gestão.

Desde os tempos antigos, os filósofos e moralistas vêm expressando a ideia de que a conduta ética é aceitável de um ponto de vista de certa forma universal. Kant desenvolveu a fórmula “aja somente segundo a máxima através da qual você possa, ao mesmo tempo, que ela se transforme numa lei universal”. Hutcheson, Hume e Adam Smith lançaram a ideia de “espectador imparcial” imaginário como critério de avaliação de um juízo moral. Conclui-se reforçando a necessidade de sanções legais e pressão social contra violações dos padrões éticos (SINGER, 1998).

Para Srour (2013), ser ético nada mais é do que agir direito, proceder bem, sem prejudicar os outros. É ser altruísta, é estar tranquilo com a consciência pessoal. É, também, agir de acordo com os valores morais de uma determinada sociedade. Além

de sua individualidade, a ética tem por trás um conjunto de valores fundamentais. Arruda (2002) citou os seguintes valores como componentes da ética individual:

- a) **Ser honesto em qualquer situação:** a honestidade é a primeira virtude da vida nos negócios, afinal, a credibilidade é resultado de uma relação franca e aberta.
- b) **Ter coragem para assumir as decisões:** mesmo que isto signifique que seja preciso ir contra a opinião da maioria.
- c) **Ser tolerante e flexível:** muitas ideias aparentemente absurdas podem ser a solução para um problema. Mas para descobrir isso é preciso ouvir as pessoas ou avaliar a situação sem julgá-las antes, para somente agir posteriormente.
- d) **Ser íntegro:** significa sempre agir de acordo com os seus princípios, mesmo nos momentos mais críticos e nas situações mais inusitadas.
- e) **Ser humilde:** só assim se consegue ouvir o que os outros têm a dizer e reconhecer que o sucesso individual é sempre resultado do trabalho em equipe.

Ainda de acordo com Arruda (2002), atuar eticamente vai muito além de não roubar ou não fraudar a empresa. A ética nos negócios inclui desde o respeito com que os clientes são tratados ao estilo de gestão do líder da equipe.

Cosenza e Chamovitz (2007) mencionaram que a ética empresarial trata da relação das empresas públicas, privadas ou mistas com todos os demais *stakeholders*. A ética empresarial é norteada por princípios jurídicos de natureza legal e por princípios de boa convivência de natureza social, em conformidade com os valores da organização que dizem respeito à responsabilidade individual de seus integrantes e aos valores sociais que dizem respeito à cultura social em que a empresa está inserida.

Para Cosenza e Chamovitz (2007), a ética também tem relação como o ser humano se relaciona entre si, sendo que as relações humanas são pautadas por um conjunto de princípios, nem sempre consensuais, que permitem a interação entre as pessoas. O relacionamento da ética com a responsabilidade social é colocado da seguinte forma pelos autores:

Os aspectos éticos na avaliação da responsabilidade social da empresa referem-se, entre outros, às dimensões éticas na condução dos negócios, às questões morais que se originam da relação trabalho/empresa e ao acordo explícito entre os objetivos e metas da empresa com o cumprimento dos códigos de ética dos profissionais que dela fazem parte (COSENZA; CHAMOVITZ, 2007, p. 4).

Para Zoboli (1999) a ética empresarial ocorre no contexto da ética social e que também sofre o peso da ética pessoal de cada membro da organização. A ética nas organizações necessita do atendimento aos seguintes requisitos:

a) Averiguar os meios adequados e os valores a serem incorporados no desempenho da atividade da organização;

b) Indagar pelos hábitos a serem adquiridos e forjar um caráter que permita deliberar e tomar decisões acertadas em relação às metas da organização;

c) Identificar quais são os valores éticos da sociedade na qual está inserida a organização e quais os direitos que essa sociedade reconhece às pessoas.

Para o Instituto Ethos (2001), com base no artigo publicado por Peters e Waterman (*In Search of Excellence*), no qual uma abordagem adequada das organizações na implementação de sua estratégia deveria considerar as seguintes variáveis:

a) A estrutura (*structure*): a forma em que a empresa é estruturada, os níveis organizacionais existentes e quem reporta para quem, a clara definição de papéis, a forma em que os diversos departamentos se articulam e como ocorre a comunicação na organização.

b) A estratégia (*strategy*): o plano proposto para construir e manter vantagem competitiva sobre a concorrência, definição dos objetivos e da forma de atingi-los, a visão de futuro que a liderança tem sobre a organização e do direcionamento da estratégia ao ambiente externo da organização.

c) As pessoas (a equipe - *staff*): os colaboradores, suas capacidades e suas atitudes. Quando uma organização contrata um funcionário, este indivíduo traz para o trabalho não somente suas habilidades mas também a sua ética, razão que justifica a consideração desta variável no planejamento estratégico.

d) O estilo de direção (*style*): estilo de liderança adotado, a existência de gestão participativa e do encorajamento à pró-atividade, além do incentivo à colaboração e a comunicação permeando a estrutura.

e) Os sistemas e procedimentos (*systems*): as atividades diárias e os procedimentos que os colaboradores seguem para executar seu trabalho, bem como dados e informações disponíveis e coletados adequadamente.

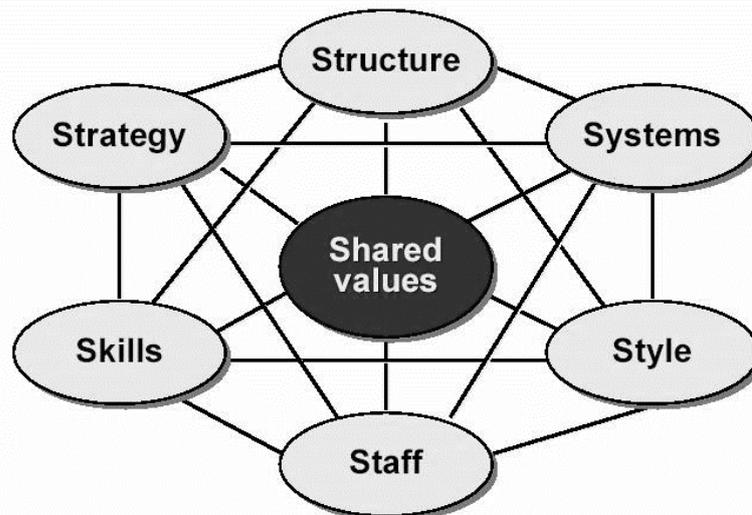
f) Os valores compartilhados no bojo da cultura organizacional (*shared values*): valores essenciais da organização que são evidenciados na cultura corporativa e nas

atividades diárias, o alinhamento dos valores com os objetivos e as estratégias da organização, cultura participativa e sinergia entre departamentos e pessoas.

g) As forças e as habilidades da corporação (*skills*): as habilidades e competências dos colaboradores da organização. As habilidades existentes na empresa devem ser consistentes com a estratégia e as equipes devem possuir perfil adequado para o atingimento dos objetivos da organização.

Este modelo parte de um adequado direcionamento e abordagem (*shared values* e *strategy*), o que leva ao alinhamento e configuração (*structure* e *systems*), concluindo com capacitação, pessoas e comportamento (*skills*, *staff*, *style*), como fluxo do processo de avaliação empresarial e formulação de estratégias. Estas variáveis formam o que foi denominado como *7-S Framework*, Figura 6.

Figura 6: 7-S Framework



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Peters e Waterman (1990).

A estrutura dos 7-S foi elaborada na década de 70 por pesquisadores da consultoria McKinsey (nos Estados Unidos), e parte do pressuposto de que os administradores e líderes devem levar em consideração todos estes fatores em conjunto, para ter certeza de que uma estratégia será implementada com êxito, e que estes fatores irão determinar o sucesso ou fracasso da empresa. Ao colocar “valores essenciais” no meio, o modelo enfatiza a sua importância para o desenvolvimento dos outros elementos. Este modelo é baseado na teoria de que, para uma organização ter bom desempenho, estes sete elementos necessitam estar alinhados. A presença dos elementos “pessoas”, “estilo de direção”, “sistemas e procedimentos” e “valores

compartilhados” reforça a sua importância dentro do contexto de integridade corporativa e ética empresarial.

De acordo com o Instituto Ethos (2001), é preciso distinguir a ética econômica da ética empresarial:

a) Ética econômica: refere-se ao campo geral das relações entre economia e ética ou, especificamente, à reflexão ética acerca dos sistemas econômicos;

b) Ética empresarial ou dos negócios: foca-se na concepção da empresa como organização que desenvolve uma atividade que lhe é peculiar e na qual resulta fundamentalmente a função diretiva e o processo de tomada de decisões. Entre as várias correntes de pensamento em relação à ética empresarial, é citado que a ética empresarial seria um ramo da ética que trata de aplicar princípios éticos aos negócios.

As organizações empresariais, como toda e qualquer outra instituição, têm obrigações sociais que vão além das econômicas. Dentro de um contexto de ética das instituições, são citados pelo Instituto Ethos (2001) os seguintes elementos que são motivadores para a existência de uma cultura ética:

a) A empresa é um sistema de valores com potencialidades que podem aflorar na cultura organizacional;

b) As empresas devem definir suas finalidades a partir dos valores que as identificam;

c) A ética constitui uma exigência da sociedade, pois os seres humanos necessitam de normas de comportamento baseadas nos valores da organização;

d) O ético é rentável, pois possibilita uma identificação com a organização e, conseqüentemente, uma motivação eficiente;

e) A cultura própria da empresa permite a sua diferenciação frente aos competidores;

f) A clara concepção do papel do gestor, que deve identificar-se com a organização e ter capacidade e habilidade para integrar pessoas.

O Instituto Ethos (2001) conclui expondo que a ética empresarial pode ser entendida como a aplicação dos valores e normas compartilhados pela sociedade no âmbito da organização, especificamente no processo de tomada de decisões a fim de aumentar a sua qualidade. Não consiste somente no conhecimento da ética, mas na sua prática diária, o que em última instância leva ao uso de boas práticas de gestão.

A aplicação de princípios éticos aos negócios, a partir de líderes comprometidos com a organização e baseados em valores que incentivem a fazer o que é considerado

correto, poderá ser fator de diferenciação no mercado e gerador de valor para o empreendimento.

Em relação às teorias associadas à ética, tem-se ainda algumas outras contribuições, entre as quais foram selecionadas a Ética Científica, a Teoria Ética da Convicção e a Teoria Ética da Responsabilidade, pois entende-se que estão relacionadas com o estudo da integridade corporativa, as quais são explanadas a seguir.

Para Srour (2013), a Ética Científica corresponde a um corpo de conhecimentos que permite observar, descrever, investigar e explicar a ocorrência dos fatos morais: elabora conceitos, emite juízos de realidade, rastreia recorrências, identifica padrões e, com isso, capacita os estudiosos a antecipar eventos. A visão convencional da moralidade reduz os dilemas morais a escolhas entre o bem e o mal. Isto pode conduzir a conclusões precipitadas, pois se estamos fazendo a coisa certa, isto significa que quem se opõe está fazendo a coisa errada. Ora, as duas coisas podem estar certas.

Srour (2013) ainda menciona que na vertente científica da ética, Max Weber batizou duas teorias: ética da convicção (que tem caráter deontológico e se conforma como uma teoria dos deveres) e a ética da responsabilidade (que tem um caráter teleológico e se configura como uma teoria dos fins).

A Teoria Ética da Convicção procura verificar se existe ou não conformidade com deveres universalistas, com prescrições ou virtudes consensuais. Parte do pressuposto de que as regras a serem obedecidas têm caráter universalistas ou interessam a todos os seres humanos. De acordo com esta teoria, age-se de acordo com a consciência, cumprindo obrigações morais previamente inculcadas. Pratica-se o senso do dever, e as decisões e as ações correspondem a deveres universalistas que se aplicam às situações concretas. A matriz da teoria ética da convicção se desdobra em duas vertentes (SROUR, 2013):

a) A do princípio, que se atém fielmente aos princípios estabelecidos, em um deliberado desinteresse pela variabilidade das circunstâncias, e cuja máxima é “respeite as regras haja o que houver”. Todos os agentes ganham pelo respeito rigoroso aos princípios ou às normas universalistas.

b) A da esperança, que se ancora em ideais, moldada por uma fé capaz de mover montanhas, porque é convicta de que o mundo pode melhorar e cuja máxima é “o

sonho antes de tudo”. De maneira que todos os agentes ganham pelo triunfo de ideais ou de valores universalistas.

A teoria da convicção move os agentes pelo senso do dever e exacerba o cumprimento das prescrições. Imperativos de consciência guiam estritamente os comportamentos. As fontes das convicções podem ser sagradas escrituras, ideais ideológicos, credos organizacionais, exemplos de amigos. A ética da convicção também é conhecida como a ética dos princípios e como tal regula-se por normas e valores aplicados à prática, também podendo ser considerada um pressuposto baseado em verdades assumidas como absolutas. Não leva em consideração as possíveis consequências práticas decorrentes das ações (SROUR, 2013).

Já a Teoria Ética da Responsabilidade apregoa que somos responsáveis por aquilo que fazemos. Trata-se de exercitar o espírito crítico, assumir riscos calculados e realizar o bem possível com os meios disponíveis. Faz-se um cálculo racional, delibera-se em torno de cenários alternativos e constroem-se respostas novas com base em uma análise da situação. Analisa as situações concretas e antecipa as repercussões que uma decisão pode provocar. Dentre as opções que se apresentam, aquela que presumivelmente traz benefícios maiores à coletividade acaba implementada, ou seja, ganha legitimidade a ação que produz um bem maior (ao adotar o “mal necessário”) ou evita um mal maior (ao adotar o “mal menor”). Duas vertentes expressam a teoria ética da responsabilidade (SROUR, 2013):

a) A da finalidade, que determina que a bondade dos fins justifica as ações empreendidas, desde que se oriente pela racionalidade universalista, e supõe que as devidas cautelas sejam tomadas, assim como todos os riscos sejam medidos. Sua máxima é: “evite um mal maior, custe o que for necessário”.

b) A utilitarista, que exige que as ações produzam o máximo de bem para o maior número, isto é, que possam combinar a mais intensa felicidade possível (critério da qualidade ou eficácia) com a maior abrangência populacional (critério da quantidade ou equidade). Sua máxima é: “faça o máximo de bem para mais gente”.

Apesar de que a ética da convicção e a ética da responsabilidade serem, aparentemente, diversas e opostas, isto não é completamente verdadeiro, pois uma ética não exclui necessariamente a outra. A ética da responsabilidade não é a ausência completa de convicção, e a ética da convicção não é a completa ausência de responsabilidade.

Retornando ao contexto empresarial, Collins (2009) cita que organizações éticas são compostas de colaboradores éticos investidos de autoridade para operar em uma cultura de confiança. Ainda acrescenta que a responsabilidade mais importante de um líder é estabelecer a cultura ética da organização, isto é, os valores que norteiam o comportamento de todos os colaboradores, parceiros e demais *stakeholders*. A prática de comportamento ético é essencial para alta performance e sustentabilidade competitiva no longo prazo.

Valores é aquilo que você acredita, você diz e você faz. Quando os *stakeholders* considerados importantes para a organização percebem diferença entre estes elementos, então o líder necessita reavaliar seus pensamentos e ações, para evitar falta de lealdade, desempenho medíocre e alta rotação de pessoas (COLLINS, 2009).

A partir da análise dos diversos conceitos de ética e de sua evolução, bem como seu relacionamento com os valores corporativos, serão analisados os conceitos de governança corporativa e sua relação com a responsabilidade social corporativa, que por sua vez está conectada ao tema integridade corporativa.

2.2.2 Governança corporativa

Os estudos da comunidade acadêmica, relacionados ao tema da governança corporativa, tem aumentado significativamente, motivado, entre outras razões, pelas preocupações das empresas em atender os requisitos exigidos pela sociedade. Mas, na maioria das vezes, estes estudos permanecem ainda vinculados à noção de que governança deve visar a maximização do valor da empresa. Estes autores reforçam a noção de que uma boa governança corporativa é uma fonte que também oportuniza as bases para uma boa Responsabilidade Social Corporativa (AMARANTE; DERETTI; SILVA, 2015).

O *Center for Creative Leadership* (2009) menciona que os atributos chaves que definem o caráter essencial de uma organização e que por sua vez se tornam seus valores, refletem uma evolução daquilo chamado de personalidade da organização ou sua identidade. Adicionalmente, cita que a identidade corporativa reflete o que a empresa realmente é, ao invés daquilo que almeja ser. Conclui citando que a pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) começa com responsabilidade econômica e continua com a responsabilidade legal, ética e discricionária. A ética, mencionada neste modelo, está se tornando cada vez mais fundamental por causa do

ambiente de mudanças onde as organizações operam e pelo fato que as responsabilidades éticas estão conectadas com as responsabilidades econômicas e legais como fundamentais para o sucesso organizacional. Desta forma, comportamento ético seria pré-requisito para RSC estratégica, e o comportamento ético espelha a cultura, o conjunto de valores compartilhados e os princípios direcionadores profundamente enraizados através da organização. O comportamento ético e a cultura passam a fazer parte da definição da identidade corporativa e, conseqüentemente, de sua governança corporativa.

A legitimidade do modelo de gestão adotado acontece por meio da aceitação das regras e padrões estabelecidos para o funcionamento das organizações, independente de tamanho ou forma de organização. Estas regras também podem ser chamadas de boas práticas de governança, que resultam da adoção de mecanismos que conduzem os gestores a proteger os interesses dos acionistas e da organização (ALMEIDA, 2008).

O IBGC (2015) explica que as boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. Em relação ao valor da sociedade, verifica-se relação de desempenho das empresas com os índices de boas práticas de governança.

De acordo com estudo realizado por Catapan e Colauto (2014), foi evidenciada uma relação direta percebida entre valor de mercado das empresas cotadas (com ações negociadas na bolsa de valores) no Brasil e seu nível de divulgação de informações, que é uma boa prática de governança. Foi confirmado que quanto maior a divulgação de informações, maior o valor de mercado das empresas, além da relação direta entre valor de mercado e governança corporativa.

Por outro lado, Cortez, Van Bellen e Zaro (2014) citam que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) somente será aceita pela comunidade empresarial se tratar de uma gama de obrigações que a empresa tem para com a sociedade. E que a RSC engloba o cumprimento da responsabilidade econômica, legal, ética e filantrópica. Em suma, a empresa socialmente responsável deve se esforçar para ter lucro, obedecer à lei, ser ética e uma boa cidadã corporativa. A Figura 7 retrata as dimensões da RSC.

Figura 7: Dimensões da responsabilidade social corporativa



Fonte: Cortez, Van Bellen e Zaro (2014, p. 3).

A partir do trabalho de Cortez, Van Bellen e Zaro (2014) temos que as dimensões desta pirâmide podem ser explanadas da seguinte forma:

1) Responsabilidade econômica: traduz a responsabilidade da empresa para com a sociedade, sob a ótica econômica. A responsabilidade dos gestores é para com os proprietários, via produção de bens e serviços que atendam à sociedade, mas que também gere lucro para seus acionistas;

2) Responsabilidade legal: as organizações devem realizar sua missão econômica dentro dos requisitos legais previamente estabelecidos pelo sistema onde ela está inserida. Esta responsabilidade é dada pelo conjunto de leis, normas e princípios que a empresa deve seguir para operar no seu setor;

3) Responsabilidade ética: é representada pelas normas éticas e a conduta que a sociedade espera da organização. É baseada na premissa de que a organização causa efeitos na sociedade e como tal é esperado que aja dentro dos maiores princípios éticos;

4) Responsabilidade filantrópica: representa os papéis voluntários que a organização precisa assumir para atender as necessidades sociais do meio onde está inserida.

E isto nos conduz à prestação de contas para os diversos *stakeholders* da organização. Para o *Center for Creative Leadership* (2009), prestação de contas (*accountability*) é um dos processos no qual um líder ou uma organização procura

assegurar integridade, a qual é um dos grandes desafios atuais. O líder responsável está preocupado em alinhar as demandas, necessidades, interesses e valores dos *stakeholders*, o que nos remete novamente para a área de governança corporativa.

O trabalho de Berle e Means (1932), pode ser considerado o primeiro a discutir a composição acionária das grandes empresas americanas e os inevitáveis conflitos de interesse decorrentes da estrutura de propriedade pulverizada, bem como a influência no desempenho e valor das empresas. Também mencionaram os potenciais benefícios e custos da separação entre propriedade e controle. Observaram que a pulverização da propriedade fortalecia o poder dos gestores, aumentando a chance de eles agirem em seu próprio interesse e não no dos acionistas.

Saito e Silveira (2008) mencionam o trabalho de Jensen e Meckling (1976), que apresentou as seguintes contribuições ao estudo da governança corporativa: (1) a criação de uma teoria de estrutura de propriedade das empresas baseada nos inevitáveis conflitos de interesse individuais; (2) a definição de um novo conceito de custos de agência, mostrando sua relação com a separação entre propriedade e controle nas empresas; (3) a elaboração de uma nova definição de firma, descrevendo-a como uma mera ficção legal que serve como um ponto de ligação para um conjunto de relacionamentos contratuais entre indivíduos.

Amarante, Deretti e Silva (2015) mencionam que os estudos seminais sobre governança corporativa foram realizados por Coase (1937), o qual apresenta as concepções econômicas dos custos de transação por meio da Teoria da Firma (teoria microeconômica), que caracteriza o processo de tomada de decisão organizacional e também os seus trabalhos sobre direitos de propriedade e teoria dos contratos.

Williamson (1981) discute a Teoria dos Custos de Transação, evidenciando o risco do oportunismo, o qual está associado à prestação de informações parciais ou incongruentes cujo interesse de apenas uma parte é atendida, ou quando a gestão do agente não está necessariamente alinhada com os interesses do principal (proprietário). Berle e Means (1932), no estudo que resultou na Teoria da Agência, trazem a contribuição da separação entre a propriedade e o controle das empresas. Williamson (1996) menciona que a Governança Corporativa é uma ferramenta de transparência, justiça e responsabilidade por parte das organizações.

Não existe um consenso sobre a definição de governança corporativa, mas Abdullah e Valentine (2009) mencionam que pode ser definida como um conjunto de processos e estruturas para controlar e direcionar uma organização, sendo constituída

por um conjunto de regras que governam os relacionamentos entre a gestão, os proprietários e os *stakeholders*. Também mencionam que o termo “governança corporativa” teria origem no termo grego “*kyberman*”, que significa direcionar ou governar. De acordo com estes autores, governança corporativa aplica-se a todas as formas de firmas e é baseada em uma série de teorias, incluindo teoria da agencia, teoria dos *stakeholders*, teoria dos custos de transação e teorias relacionadas à ética e política.

Conforme Silva (2006), etimologicamente a palavra *governança* está relacionada a governo; assim, governança corporativa refere-se ao sistema pelo qual os órgãos e os poderes são organizados dentro de uma empresa (*corporation*).

Governança trata das relações entre os *stakeholders* do negócio, particularmente a relação entre proprietário e gestor. A forma como o negócio (empreendimento) é gerenciado gera custos que podem impactar negativamente os seus resultados, pois má gestão afeta diretamente o valor do negócio para o proprietário. Além disto, o relacionamento entre o proprietário e o gestor é influenciado por pressupostos comportamentais, pois estes envolvem o oportunismo e a racionalidade limitada do ser humano, o que acaba gerando desconfiança, razão da existência de estruturas de governança (RODRIGUES, 2013).

Williamson (2002) já mencionava que governança é o meio de colocar ordem na economia, mitigar conflitos entre parceiros e evitar assimetrias (de informação, legal, geração de riscos), e também reduzir a geração de riscos que possam comprometer a longevidade da organização.

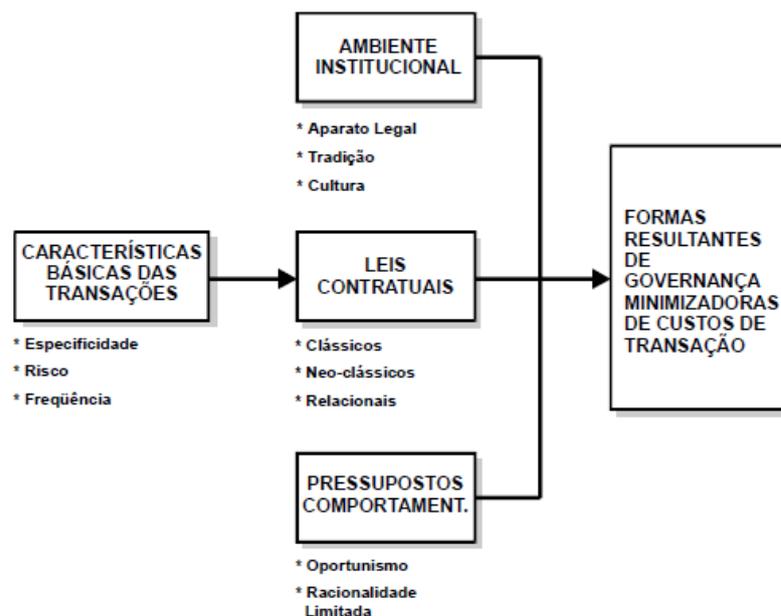
Na literatura, a Governança Corporativa se desenvolveu e começou a ser utilizada para minimizar o desalinhamento dos interesses do executivo principal com os dos acionistas (ou proprietários), conhecido como Conflito de Agência, e principalmente como um mecanismo de proteção aos investidores minoritários. Entretanto, suas práticas difundiram-se no meio corporativo não somente como um sistema de controle e monitoramento de acordo com os interesses dos proprietários, e sim para todos os envolvidos com a organização. Desta forma, códigos e práticas de Governança Corporativa começam a ser utilizados nas organizações, permitindo-as desenvolver sua gestão de forma a garantir a perpetuação do negócio e a maximização de seu valor.

Para Williamson (1996), instituições são os limitadores que a humanidade concebeu para estruturar as interações políticas, econômicas e sociais. Para este

autor, instituições seriam os mecanismos de governança e que o estudo da governança estaria relacionado com a identificação, explicação e mitigação de todas as formas de riscos contratuais.

Em relação à estrutura de governança de uma empresa, Zylbersztajn (1995) ressalta que ela pode ser influenciada pelos seguintes grupos de fatores: as características das transações, o risco associado à transação, o ambiente institucional (incluindo as leis e aspectos culturais) e os pressupostos comportamentais (em especial os oportunismos e a racionalidade limitada), conforme apresentado na Figura 8.

Figura 8: Esquema da indução das formas de governança



Fonte: Zylbersztajn (1995, p. 23).

A Figura 8 remete aos estudos da Economia dos Custos de Transação (TCE – *Transaction Cost Economics*). Para Zylbersztajn (1995) o oportunismo é a busca do auto-interesse com avidez. Este conceito traz à tona a conotação ética e comportamental dos indivíduos. É ressaltado que o pressuposto não é de que todos os indivíduos agem sempre oportunisticamente, bastando que algum indivíduo tenha a possibilidade de assim agir para que as transações fiquem expostas a ações que demandam monitoramento. O monitoramento adiciona custo ao processo, o que leva à necessidade de adoção de boas práticas de governança.

As boas práticas de Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independentemente de porte, natureza jurídica ou tipo de controle. Entre os conceitos de Governança Corporativa deve-se mencionar o IBGC (2015) - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade (IBGC, 2015).

Ainda de acordo com o IBGC (2015), para atingir as suas finalidades, as boas práticas de governança corporativa se apoiam em quatro princípios importantes: (1) transparência; (2) equidade; (3) *accountability* (prestação responsável de contas); (4) responsabilidade corporativa. Cada um dos princípios é definido pelo IBGC (2015) da seguinte forma:

Transparência: mais do que a obrigação de informar é a vontade de disponibilizar para as partes interessadas (*stakeholders*) as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas englobando também os demais fatores que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

Equidade: caracteriza-se pelo tratamento justo e equânime de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Prestação de Contas (*accountability*): os agentes de governança (sócios, administradores, conselheiros e auditores) devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

Responsabilidade Corporativa: os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Para Silva (2006), a preocupação da teoria da agência seria a de criar mecanismos eficientes (sistemas de monitoramento e incentivos), para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas. Os

conflitos de interesse geram custos, pois são necessárias medidas para monitorar os administradores, os quais são conhecidos como custos de agência. Os mecanismos de governança têm por objetivo controlar e monitorar a empresa de forma que os administradores (e demais colaboradores), tomem suas decisões com vistas aos interesses dos proprietários. Por isso, uma boa estrutura de governança deve minimizar os conflitos e custos de agência, maximizar o valor da empresa e a sua perenidade.

De acordo com o IBGC (2015), muitas são as motivações que levam empresas a adotar as melhores práticas de Governança Corporativa. Dentre elas estão a busca por preservar e otimizar seu valor, obter melhorias de gestão, facilitar o acesso a recursos financeiros e não financeiros, contribuir para a longevidade, administrar conflitos de interesse de maneira mais efetiva e conseguir avaliar, de forma permanente, seu propósito. O IBGC (2015) detalha cada uma destas motivações:

Preservar e otimizar seu valor: a preservação e a otimização do valor da empresa constituem-se em condições necessárias para sua viabilidade no longo prazo. As boas práticas de Governança Corporativa podem potencializar a capacidade de formulação estratégica da empresa, permitindo explorar melhor suas oportunidades de mercado e mitigar os riscos aos quais está sujeita. A adoção das boas práticas também facilita e contribui para a melhoria do processo de tomada de decisões e a redução da ocorrência de fraudes e erros, agregando valor à empresa e reduzindo seu custo de capital. Finalmente, contribui para sua longevidade. A organização tende a ser vista de forma positiva por seus *stakeholders*, quando adota as boas práticas de Governança Corporativa.

Obter melhorias de gestão: o alinhamento da gestão à estratégia é fundamental para atingir os objetivos e metas empresariais e está relacionado diretamente com as condições e características do modelo de gestão. A eficiência do modelo de gestão depende da qualidade das decisões, da eficiência dos processos e do comprometimento dos recursos humanos envolvidos, além dos mecanismos e estruturas de monitoramento e controle existentes na empresa. O desenvolvimento de uma estrutura organizacional que se oriente pelas boas práticas de governança, qualquer que seja o estágio, grau de maturidade e características da empresa, contribui para uma maior eficiência administrativa. A criação de fóruns específicos para tratar os temas relacionados à propriedade do capital e a condução dos negócios,

propicia a melhoria na qualidade das decisões e reduz a confusão de papéis, evitando conflitos.

Facilitar o acesso a recursos financeiros e não financeiros: a adoção de princípios e boas práticas de Governança Corporativa, tal como uma maior transparência, reforça a confiança dos financiadores e facilita o acesso a recursos financeiros e a identificação de melhores condições de negócios junto a clientes, fornecedores, bancos, investidores e potenciais parceiros de negócios. Além disso, caso a empresa considere acessar recursos no mercado de capitais, uma boa estrutura de Governança Corporativa acelera e facilita tal iniciativa. Na categoria de recursos não financeiros, as boas práticas de governança auxiliam no recrutamento e retenção de colaboradores e reforçam positivamente sua marca, imagem e outros intangíveis empresariais, produzindo valor em longo prazo à organização.

Contribuir para longevidade e sustentabilidade: longevidade empresarial refere-se ao período de tempo em que a empresa mantém sua existência. A boa governança contribui para sua longevidade e sustentabilidade na medida em que propicia uma reflexão sobre os ciclos de crescimento, maturidade e reorientação de suas atividades e promove uma gestão alinhada com valores e visão estratégica de longo prazo; facilita a identificação, monitoramento e mitigação de riscos; desenvolve, inova e antecipa tendências de ordem ambiental, social, legal e institucional.

Administrar os conflitos de interesse de forma mais efetiva: em todo tipo de empresa, sob qualquer forma de controle, a existência de conflitos é uma realidade que pode comprometer seu resultado e sua própria sobrevivência. Boas práticas de Governança Corporativa ajudam a mitigar a ocorrência de conflitos relativos à questões sucessórias da gestão e propriedade. Regras claras de separação entre gestão e propriedade por um lado, e remuneração do capital e do trabalho por outro, são fundamentais para alinhar interesses e evitar a confusão de papéis, auxiliando a proteger a empresa de conflitos organizacionais, societários e familiares que, muitas vezes, são responsáveis por seu fim prematuro. A prestação de contas e a transparência tendem a reduzir a desconfiança a os abusos entre administradores e sócios e, no caso de empresas de controle familiar, entre os familiares. A estrutura de Governança Corporativa cria mecanismos que permitem a discussão e encaminhamento adequado de opiniões divergentes. Ademais, minimiza riscos e ajuda a estabelecer uma relação mais transparente com os *stakeholders*.

Avaliar, de forma permanente, o propósito da empresa: a adoção de boas práticas de Governança Corporativa contribui para que os valores, os princípios e os propósitos da empresa sejam formalmente explicitados e permanentemente avaliados, permeando toda a organização, para que sua estrutura seja constantemente ajustada, auxiliando na geração de valor para o negócio e sua perenidade.

Adicionalmente à contribuição do IBGC (2015) à governança corporativa no Brasil, também deve-se mencionar os *Principles of Corporate Governance* da *Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)*, que foram endossados em 1999 por uma série de países e se tornaram um “*benchmark*” internacional para os legisladores, investidores, organizações e *stakeholders* do mundo todo. Estes princípios tiveram o objetivo de assegurar as bases de uma efetiva abordagem de governança corporativa, visando a promover mercados transparentes e eficientes, consistente com as regras legais e claramente articular a divisão de responsabilidades entre diferentes autoridades supervisoras, regulatórias e de *enforcement* (assegurar aplicação). Um dos seus princípios é o de Divulgação (*Disclosure*) e Transparência (*Transparency*). O *Disclosure* deveria incluir, entre outras coisas: (1) Dados financeiros e operacionais da organização. (2) Estrutura de governança e políticas e, em particular, o conteúdo do código de governança corporativa e o processo de sua adoção.

Posteriormente à criação dos princípios da OECD, a *International Corporate Governance Network (ICGN)* operacionalizou estes princípios estabelecidos a fim de definir um modelo prático de aplicação. Andrade e Rossetti (2009) mencionam os seguintes princípios:

- a) Evidenciar a prestação de contas e transparência nas informações, de forma imediata, correta e atualizada;
- b) Adequar-se à cidadania corporativa, relacionamento com acionistas e a ética;
- c) Implementar o processo de governança, priorizando o alinhamento a padrões internacionais.

A empresa deve manter um sistema de informações, controles gerenciais, processos operacionais e administrativos estruturados, além de uma comunicação transparente e eficaz. Deve ainda estruturar processos de planejamento e controle de resultados, fluxo de caixa, capital, estoques, vendas, produção e, inclusive, indicadores não financeiros essenciais à gestão do negócio. Esses mecanismos e

órgãos de controle têm como principais objetivos: proporcionar um registro confiável das informações contábeis, financeiras, operacionais, fiscais e estratégicas relevantes, para monitorar a gestão e apoiar as tomadas de decisão da administração da empresa; assegurar maior qualidade e segurança dessas informações; obter maior credibilidade perante os fornecedores de capital (bancos, sócios, investidores) e demais *stakeholders*, com potencial impacto positivo no custo de capital; gerenciar riscos, evitando contingências para a organização. Entre esses, o IBGC (2015) menciona:

Contabilidade: deve refletir a realidade patrimonial, operacional, financeira e fiscal da empresa, obedecendo aos princípios, conceitos e regras contábeis vigentes. As demonstrações financeiras devem ser claras, precisas e disponíveis tempestivamente, não apenas aos administradores, como também a todos os sócios e demais partes interessadas.

Sistemas e processos de controles internos: além da contabilidade e das demonstrações financeiras, recomenda-se a adoção de sistemas e processos de controles internos voltados a monitorar e controlar as operações. Os sistemas de controles internos deverão estimular os órgãos encarregados de monitorar e fiscalizar a adotar atitude preventiva, prospectiva e proativa na minimização e antecipação de riscos. Para uma boa administração, a contabilidade precisa adotar sistemas e processos de controles internos.

A partir dos estudos sobre ética, integridade e governança corporativa, pode-se analisar as teorias associadas ao capital reputacional e sua influência na geração de valor e na perenidade das organizações.

2.3 Capital reputacional e geração de valor

O tema “reputação corporativa” foi inicialmente discutido no meio acadêmico com o artigo de Fombrun e Shanley (1990), que fez uma tentativa preliminar de juntar os enfoques econômicos e sociológicos ao estudo das interações das organizações com seus públicos, abordando o aspecto de reputação como gerador de vantagem competitiva. No mesmo artigo ainda é citado que a reputação corporativa é uma representação do resultado das ações organizacionais, e que a boa reputação corporativa é crítica por causa do potencial para criar valor e também por seu caráter intangível, o que faz a sua replicação por competidores bem mais difícil.

Roberts e Dowling (2002) definiram reputação corporativa como o conjunto de atributos organizacionais, desenvolvidos ao longo do tempo e que influenciam a forma como os *stakeholders* percebem a organização com boa conduta corporativa. A preocupação com a reputação corporativa vem ganhando maior importância nas organizações, sendo cada vez mais parte de sua gestão estratégica. A crescente preocupação com a questão ética e com a responsabilidade social requerem das empresas novas habilidades. Assim, Magalhães (2008) considera a reputação como o resultado de um processo de construção social que busca a legitimação das empresas perante a sociedade.

Na literatura o termo reputação corporativa tem sido utilizado com múltiplos sentidos, havendo confusão entre identidade corporativa, imagem corporativa e reputação corporativa. Identidade corporativa pode ser definida como o conjunto de valores definidos pela gestão sobre as características centrais da empresa. De Luca et al (2015) mencionam que a identidade corporativa é definida como os símbolos e a nomenclatura utilizados pela organização para se identificar perante seus *stakeholders*. Desta forma, identidade corporativa é a visão interna da organização.

Em contraposição à identidade corporativa, Dowling (1986) menciona que imagem corporativa pode ser definida como o conjunto de significados pelo qual um objeto é conhecido e através do qual o indivíduo se apropria para descrever, relembrar e se relacionar com o mesmo, sendo o resultado da interação com as crenças, ideias, sentimentos e impressões do indivíduo sobre o objeto, o qual pode ser substituído por marca ou organização. Como consequência, pessoas diferentes podem ter imagens diferentes de um mesmo objeto.

Este estudo adota o conceito de imagem corporativa, que representa a visão do público externo da empresa. Para Fombrum e Shanley (1990), a imagem corporativa corresponde à avaliação que cada indivíduo faz da empresa a partir de seu conjunto de sentimentos e crenças.

Monken et al (2015) mencionaram em seu trabalho que a imagem é o conjunto de impressões que as pessoas ou grupo de pessoas têm sobre determinado produto, marca ou organização, neste caso denominado de imagem corporativa, que pode compreender percepções dos *stakeholders* sobre atividades e relacionamentos da organização.

Gomes e Sapiro (1993) também já haviam citado que os consumidores têm uma imagem de toda empresa, da qualidade de seus produtos e serviços, entre outros.

Esta imagem influenciará na decisão de compra. Uma reputação favorável é recompensada com maior participação de mercado, menores custos e conseqüentemente maiores lucros. O modo de agir de uma empresa no passado passa a ser acreditada como sua característica inerente, responsável por sua reputação presente e indicando como agirá no futuro. Desta forma, uma boa imagem é um dos fatores para a geração de vantagem competitiva em qualquer empresa, seja grande ou pequena.

O trabalho de Gomes e Sapiro (1993), ainda nos traz o seguinte aspecto sobre imagem corporativa:

Para ser bem-sucedido, hoje em dia, é preciso ter os dois pés no chão e viver a realidade. Mas a única realidade que conta é a que está na mente do indivíduo. Além disso, vivemos numa era saturada de comunicação. Nesse contexto, a mente humana filtra ou rejeita grande parte da informação que chega, só aceitando, de certo modo, o que coincide com seu conhecimento ou experiência anterior. O público, num mecanismo de defesa, supersimplifica o significado das coisas, pois é a única maneira de lidar com o constante e crescente fluxo informacional. É assim também com as empresas, que, às vezes, são percebidas pelo mercado de maneira subjetiva e superficial. Suas imagens são formadas por alguns fatores-chave considerados relevantes pelos diversos públicos, os quais, por fim, determinarão suas respectivas reputações. (GOMES; SAPIRO, 1993, p. 85).

Segundo Tavares (1998), as relações da organização com seu público e a forma como ela trata as questões ambientais e sociais ocorrem em vários níveis, que são as várias perspectivas de imagem desta organização. Monken et al (2015) complementam mencionando que no primeiro nível, a imagem é resultado da forma como a organização define sua estratégia e estabelece suas políticas mercadológicas. Já no segundo nível, a imagem compreende as impressões dos empregados e a aparência das instalações da organização. O terceiro nível compreende as interações com vários *stakeholders* incluindo comunidade, fornecedores e concorrentes. Finalmente, no quarto nível a imagem é afetada por fatores provenientes do ambiente de negócios onde a organização está inserida.

Para Monken et al (2015), uma imagem corporativa positiva e bem conhecida é um patrimônio valioso para qualquer organização, pois causa impacto positivo na percepção dos *stakeholders* e do mercado.

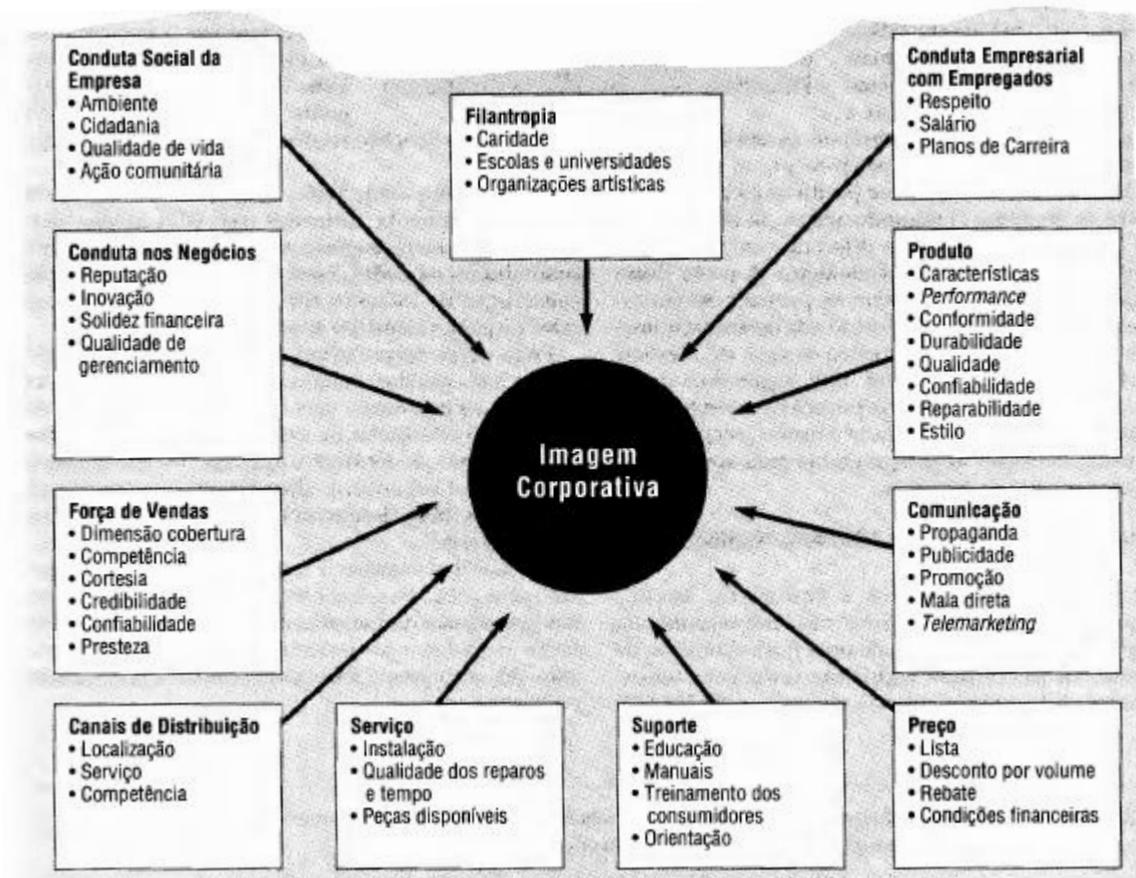
Já para Gaines-Ross (2010), a imagem corporativa representa os valores que os clientes têm em relação à organização, e que esta imagem dá sentido e afeta tudo que está relacionado ao posicionamento e às atitudes desta organização. A imagem

corporativa positiva torna a empresa mais atrativa para os clientes e leva a uma maior fidelização.

Segundo Gomes e Sapiro (1993), os atributos que influenciam na reputação das empresas mais admiradas e com melhor reputação, são: habilidade para atrair, desenvolver e manter pessoas talentosas; capacidade de inovação; solidez financeira; responsabilidade comunitária e ambiental; valor com investimento a longo prazo; qualidade do gerenciamento; qualidade de produtos e serviços; uso dos ativos da empresa. As principais variáveis presentes na formação da imagem corporativa, que em última instância geram a sua reputação, estão representadas na Figura 9.

Gomes e Sapiro (1993) ainda mencionam que o termo *imagem* pode ser definido como a soma das imagens e impressões que uma pessoa ou grupo tem de uma marca, um produto ou uma empresa. Visando conectar os fatores da lista (Figura 9) com este estudo, ressalta-se a conduta social da empresa, conduta nos negócios (englobando reputação e qualidade do gerenciamento) e conduta com empregados.

Figura 9: Principais fatores presentes na formação da Imagem corporativa



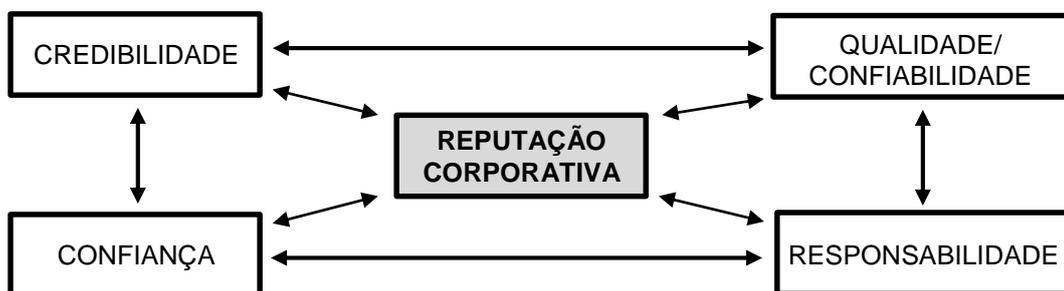
Diferentemente da identidade e da imagem corporativas, a reputação corporativa é a visão de todos os *stakeholders* acerca da empresa, incluindo a identidade e a imagem (CALEGARI; GONÇALVES, 2014). De acordo com Fombrun (1996), a reputação corporativa é um conjunto de percepções de diferentes *stakeholders*, tanto internos como externos.

Para Dowling (1986) existem quatro efeitos fundamentais da reputação sobre a sobrevivência da empresa no longo prazo: (1) a reputação influencia o comportamento das pessoas; (2) muitas pessoas possivelmente não tem contato direto com a empresa e a reputação poderá influenciar na decisão de compra; (3) a responsabilidade social tornou-se um fator importante para que as pessoas possam se definir e a reputação traduz esta responsabilidade; (4) o poder político e a formação da opinião pública auxiliam a construção de reputação corporativa favorável ao gerenciamento do ambiente em que a empresa atua.

Uma reputação positiva atua como um atrativo para investidores e clientes, diminuição dos custos de capital, motivação para os empregados, cobertura favorável da imprensa, afetando favoravelmente o conteúdo das demonstrações financeiras (FOMBRUN; VAN RIEL, 2004).

Adicionalmente, os fatores que levam à construção da reputação segundo Machado Filho e Zylbersztajn (2004), podem ser agrupados conforme a Figura 10.

Figura 10: Fatores geradores da reputação

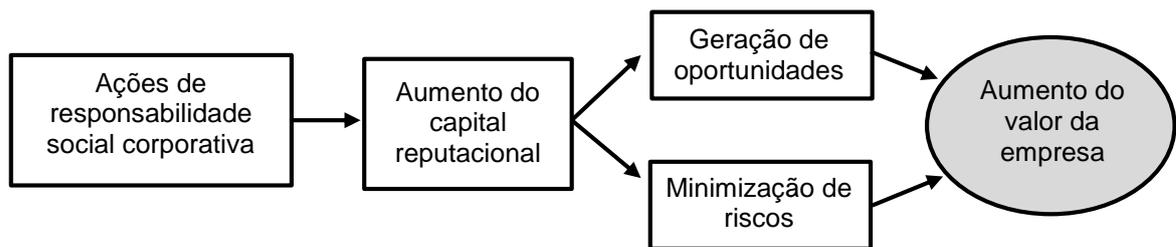


Fonte: Machado Filho e Zylbersztajn (2004, p. 91).

De acordo com Machado Filho e Zylbersztajn (2004, p. 91), a credibilidade está associada ao cumprimento dos contratos, a confiança está relacionada ao público interno da empresa e à sua percepção da solidez e integridade da empresa, a

responsabilidade associa-se ao papel da empresa na comunidade e a qualidade/confiabilidade à percepção dos clientes sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa. O que leva, em última instância, à geração de valor na empresa, conforme apresentado na Figura 11.

Figura 11: Estrutura de geração de valor na empresa



Fonte: Machado Filho e Zylbersztajn (2004, p. 96).

O trabalho realizado por Machado Filho e Zylbersztajn (2004), ressaltou a importância do capital reputacional para a organização e mostrou que comportamento ético e responsável contribui para a aumento do valor da empresa. Com a integração dos mercados e a dinâmica dos meios de comunicação, uma reputação positiva passa a ser fator determinante para o sucesso de qualquer empresa.

Machado Filho e Zylbersztajn (2004), complementam que o capital reputacional é aquela porção intangível do valor de mercado da empresa que pode ser atribuída à percepção que se tem da firma como uma organização de boa conduta no mercado. Para Dowling (1986) a reputação é construída ao longo dos anos e tem como base as ações e os comportamentos da organização, também podendo ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela organização, sendo que este crédito pode estar associado a credibilidade e reconhecimento.

Machado Filho (2006) também menciona que as ações socialmente responsáveis da organização podem reforçar a sua relação com a comunidade e com os seus empregados, resultando em construção de uma boa reputação e geração de valor.

Cardoso et al (2013) investigaram a relação entre a reputação corporativa e o desempenho das empresas, sob a perspectiva da VBR, onde os resultados

demonstraram que as empresas com melhor reputação corporativa apresentaram desempenho superior, em conformidade com o que a VBR preconiza.

Entre os vários trabalhos que buscaram evidenciar a relação entre reputação corporativa positiva e desempenho organizacional, De Luca et al (2015) investigaram a relação entre a reputação corporativa e a criação de riqueza pelas empresas listadas na BM&F Bovespa, sendo que os resultados revelaram que: (1) a criação de riqueza é influenciada pela reputação corporativa; (2) existem diferenças estatisticamente significantes entre as empresas com reputação e aquelas que não possuem reputação corporativa. Os autores De Luca et al (2015, p. 51) chegaram na seguinte conclusão: “manter uma boa reputação corporativa, sendo esta considerada um ativo intangível, dificilmente copiado e proveniente dos sinais positivos emitidos pelos *stakeholders*, constitui fator determinante na explicação da criação de riqueza”.

Bandeira et al (2015) também concluíram, a partir de estudo que investigou a associação entre a reputação corporativa negativa e o desempenho das empresas listadas na BM&F Bovespa, que a reputação corporativa demonstra ser um recurso estratégico valioso, confirmando os pressupostos da Visão Baseada em Recursos (VBR), e que quando bem gerenciada tem a capacidade de gerar resultado superior e diferencial competitivo para as organizações. A variável reputação corporativa negativa foi construída a partir do conjunto de ações judiciais trabalhistas e cíveis, bem como pelas reclamações registradas, entre 2009 e 2011.

Para Fombrum e Shanley (1990), a partir dos “sinais” emitidos pelas empresas, os *stakeholders* atribuem reputações que estratificam as organizações em seus ramos de atividade e conferem vantagem competitiva àquelas percebidas como as mais bem reputadas. Estes *stakeholders* são atraídos por empresas que possuem boa reputação corporativa, e isso ocorre devido às boas práticas adotadas por elas, como transparência com o mercado, compromisso e qualidade dos produtos e/ou serviços.

Nesta mesma linha, o artigo publicado por Roberts e Dowling (2002) sugere que empresas que tenham alta performance têm maiores chances de manter esta performance ao longo do tempo se elas também possuem boa reputação, o que complementa os resultados dos estudos sobre o relacionamento entre reputação e performance financeira.

Para Collins (2009) organizações de alta integridade atingem performance superior porque atraem e retêm colaboradores, clientes, fornecedores e investidores de alta qualidade, que em última instância é uma vantagem competitiva e geradora de

valor. E por último, De Luca et al (2015) também concluíram que os benefícios gerados por uma boa reputação corporativa, apesar de serem ativos intangíveis, podem ser verificados no valor de mercado da empresa, além de refletir indiretamente em mais receitas ou menos despesas, resultando em maior valor para a empresa.

A partir dos diferentes enfoques teóricos associados à reputação das organizações e abordados neste estudo, pode-se concluir que uma imagem positiva da empresa associada com conduta responsável nos negócios, é fonte de vantagem competitiva para a organização, resultando em capital reputacional e geração de valor.

2.4 Síntese teórica

O Quadro 1 representa uma síntese do referencial teórico, com o objetivo de proporcionar uma perspectiva sistêmica da evolução dos conceitos de gestão estratégica, ética e governança, bem como o capital reputacional, que contribuíram para os procedimentos da pesquisa desenvolvida neste trabalho.

QUADRO 1: Síntese do referencial teórico

Dimensão/Enfoque		Abordagem	Referências
Gestão estratégica Vantagem competitiva	Estratégia empresarial	Obtenção de vantagens competitivas; Definir missão e objetivos.	Barney e Hesterly (2011); Mintzberg et al (2006); Porter (2000).
	Valores organizacionais	Guia de comportamento; Ativos intangíveis; Responsabilidade moral da organização.	Tamayo (2005); Mintzberg et al (2006); Collins (2009).
	Cultura organizacional	Cultura como vantagem competitiva Ativo intangível – capital cultural.	Barney (1991); Hofstede, Hofstede e Minkov (2010); Barret (2014).
	Competências essenciais	Aprendizagem organizacional contínua; Desempenho superior Liderança comprometida.	Prahalad e Hamel (1990); Mintzberg (2000); Fleury e Fleury (2001).
	Visão Baseada em Recursos	Recursos e capacidades como fonte de vantagem competitiva.	Barney (1991); Mintzberg (2000); Barney e Hesterly, (2011).
Ética, integridade Governança	Teorias da ética	Ética da convicção e da responsabilidade; Modelo 7-S McKinsey; Relação entre empresa e stakeholders; Aplicação de princípios aos negócios.	Singer (1998); Instituto Ethos (2001); Cosenza e Chamovitz (2007); Srouf (2013).
	Integridade corporativa	Princípios internacionalmente aceitos.	OECD (2015).
	Responsabilidade de social	Empresa socialmente responsável.	IBGC (2015).
	Conceitos e práticas	Boas práticas de governança.	IBGC (2015).
	Teoria da agência	Mecanismos para evitar conflitos de interesses.	Silva (2006).

	Motivação para adoção	Preservar e otimizar valor.	Williamson (1981).
Capital reputacional e geração de valor	Boas práticas de governança	Boas práticas de governança.	OECD (2015).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Da dimensão da gestão estratégica tem-se que o desempenho organizacional deriva da opção estratégica dos gestores da organização, sendo que os ativos e as competências da empresa geram vantagem competitiva sustentável. Os valores organizacionais e a cultura ética podem ser forças estabilizadoras da estratégia, e a aceitação no meio social se dá por meio da responsabilidade social.

Da dimensão de ética e governança tem-se que a organização ética respeita todos os seus *stakeholders*, sendo que a prática do comportamento ético é essencial para a alta performance e sustentabilidade no longo prazo. Adicionalmente, uma boa governança corporativa é base para Responsabilidade Social Corporativa. As boas práticas de governança aumentam o valor da organização e contribuem para a sua perenidade.

E finalmente, da dimensão de capital reputacional tem-se que a imagem corporativa é a visão que o público externo possui da organização. A reputação corporativa é resultado da credibilidade, confiança, confiabilidade e responsabilidade presentes na organização. Pressupõe-se que uma empresa com boa conduta terá aumento no capital reputacional e por consequência, maior valor de mercado.

A partir da síntese teórica elaborada no Quadro 1, observa-se que ética e integridade devem fazer parte da estratégia das organizações, sendo que sua cultura e valores podem ser considerados vantagens competitivas e de diferenciação no mercado. E que somente sobreviverão as organizações que estiverem abertas à aprendizagem contínua, tiverem os recursos, as capacidades e as competências consideradas essenciais e estiverem dispostas a fazer “o que é certo”, a partir de uma liderança motivada e comprometida com este direcionamento.

Em termos de ética, integridade e governança, está evidenciado na literatura que a presença de valores éticos e morais em uma organização contribui para sua perenidade e sustentabilidade, bem como sua legitimidade social. A adoção de princípios de governança corporativa atesta que a empresa estará agindo de acordo com as melhores práticas de gestão e assumindo compromisso com responsabilidade

social. Finalmente, tendo uma gestão baseada na transparência e agindo com base nos seus valores éticos e morais, teremos como resultado uma organização com grande capital reputacional, o que proporcionará retorno por meio do aumento do seu valor de mercado.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada na pesquisa é um estudo de caso único de natureza exploratória, descritiva e qualitativa, realizada junto à empresa ProfiGen do Brasil Ltda., localizada no município de Santa Cruz do Sul, Estado do Rio Grande do Sul. O estudo objetivou analisar o entendimento de empresa do segmento de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) sobre a importância da integridade corporativa no ambiente organizacional.

Este capítulo está subdividido em: características da pesquisa, o objeto de estudo e a abrangência da pesquisa, os métodos de investigação para coleta de dados e por fim, a análise dos dados.

3.1 Características da pesquisa

O método do “estudo de caso” representa o modelo mais indicado quando questões do tipo “como” e “por que” precisam ser pesquisadas e o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos, pois o foco está centralizado em fenômenos contemporâneos. Adicionalmente, destaca-se que a seleção da unidade de análise a ser investigada em estudos de caso deve ser intencional, devendo ser analisados os critérios que fortaleçam as respostas aos questionamentos do problema de pesquisa e que também possam contribuir para o estudo (YIN, 2005). Entende-se que o presente estudo de caso contribuirá para proporcionar um aprofundamento do conhecimento sobre a implantação de Programa de Integridade em empresa do segmento PME, além de gerar contribuições sobre boas práticas gerenciais que possam a vir a ser utilizadas por outras empresas do segmento.

Para Malhotra (2001), o objetivo da pesquisa exploratória é buscar entender as razões e as motivações subentendidas para determinadas atitudes e comportamentos das pessoas. A pesquisa exploratória proporciona a formação de ideias para identificar o conjunto de problemas e para uma melhor compreensão sobre o tema. Esta é a justificativa para a classificação da pesquisa como um estudo exploratório, cujo objetivo do estudo é analisar o entendimento de empresa do segmento PMEs sobre a importância da integridade corporativa no ambiente organizacional, área em que ainda existem poucos estudos acadêmicos.

O caráter da pesquisa é descritivo, o que se justifica pela análise do tema: integridade corporativa em empresa do segmento PMEs. Para Malhotra (2001), o processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo.

Também adotou-se a abordagem de análise qualitativa, que segundo Malhotra (2001) proporciona ao pesquisador uma maior compreensão do problema objeto de investigação. Minayo (2007) acrescenta que a pesquisa qualitativa verifica uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, o vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números.

3.2 Objeto de estudo e abrangência da pesquisa

O objeto de estudo é a empresa ProfiGen do Brasil Ltda. A escolha decorre do fato de que a empresa ProfiGen do Brasil Ltda se enquadra dentro do segmento de empresa PME. A escolha dessa empresa se deu por conveniência e acesso que o autor tem à empresa. Como é considerada uma empresa “multinacional” e pertencendo a um setor relativamente controverso e que está sob vigilância de várias partes interessadas, as contribuições advindas do compartilhamento de suas práticas gerenciais bem como o posicionamento dos gestores e demais entrevistados em relação ao tema objeto de estudo, com certeza gerarão informações de grande utilidade para o meio acadêmico e empresarial.

A ProfiGen do Brasil Ltda foi fundada em março de 1996 e hoje é considerada líder na pesquisa, produção e comercialização de sementes de tabaco. Seus produtos são produzidos em Santa Cruz do Sul (RS) e exportados para mais de 30 países. Atualmente é uma *joint-venture* de duas grandes multinacionais: a americana *Altria* (com atuação no mercado norte-americano) e a suíça PMI - *Philip Morris International* (com atuação mundial, exceto mercado norte-americano).

As empresas proprietárias da ProfiGen do Brasil Ltda atuam no mercado de produtos do tabaco, que é um setor muito “polêmico”, o que faz com que estas empresas possuam uma forte cultura de integridade nos seus negócios.

Para a coleta de dados empíricos será utilizado o corpo gerencial, composto de Diretoria e Gerência, bem como Supervisores e Executivos de Vendas (área de vendas).

A inclusão do nível gerencial é justificada pois parte-se do pressuposto de que a gestão é responsável pela definição do direcionamento estratégico de qualquer organização. A inclusão dos Supervisores deve-se ao fato de que são eles os representantes do “nível médio de gestão” e possuem muito contato com *stakeholders* internos e externos. A consideração dos Executivos de Vendas se deve ao fato de sua relação com os clientes.

3.3 Métodos de investigação para coleta de dados

Os métodos de investigação utilizados nesta pesquisa exploratória foram: coleta de dados secundários (análise bibliográfica e documental) e coleta de dados primários, através da realização de entrevistas utilizando questionário semi-estruturado.

A coleta de dados secundários foi efetuada inicialmente por meio de pesquisa bibliográfica via consulta de fontes existentes no Brasil e no Exterior, o que permitiu coletar os principais conceitos e teorias associadas à estratégia empresarial e integridade, competências essenciais e vantagem competitiva, ética e integridade, governança corporativa, capital reputacional e geração de valor. Nesta etapa também foram analisadas as legislações associadas ao tema integridade, tanto do Brasil como do Exterior.

Vergara (2005) definiu pesquisa bibliográfica como o estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e artigos acadêmicos. A pesquisa documental foi realizada por meio da coleta e análise de informações internas, com a finalidade de identificar documentos e registros que pudessem contribuir para o melhor entendimento do objeto de pesquisa na empresa alvo. Adicionalmente, também houve consulta ao *Site* da empresa para coleta de informações.

Num segundo momento, foi feita a coleta de dados primários, no qual um questionário com questões abertas foi elaborado para ser utilizado nas entrevistas. Para sua elaboração foi analisada, inicialmente, a estrutura proposta pela Controladoria-Geral da União - CGU (2015). As diretrizes emitidas pela CGU (2015) sobre um Programa de Integridade têm como foco medidas anticorrupção a serem adotadas pela empresa, sendo específico para a prevenção, detecção e remediação

de atos lesivos previstos na Lei 12.846/2013, ou seja, quando tratando com a administração pública.

Estas diretrizes são fundamentadas em cinco pilares recomendados para um Programa de Integridade, sendo (1) comprometimento e apoio da alta direção, (2) definição da instância responsável pelo programa de integridade, (3) análise de perfil e riscos, (4) estruturação das regras e instrumentos, (5) estabelecimento de estratégias de monitoramento contínuo.

O SEBRAE (2015), em conjunto com a CGU, desenvolveu um modelo de integridade direcionada para micro e pequenas empresas em geral, originando o programa: **Integridade para Pequenos Negócios – Construa o país que desejamos a partir da sua empresa**. Este documento aborda a importância da integridade para os pequenos negócios, a lei anticorrupção, o programa de integridade, exemplos de medidas de integridade que podem ser adotadas na empresa, as vantagens em adotar estas medidas, e estrutura de um programa de integridade. Este documento do SEBRAE (2015) é composto por dez dimensões, a partir de roteiro estabelecido pelo Decreto 8.420/2015 e da Portaria Conjunta CGU-SMPE 2.279/2015:

1) Análise de riscos: identificar previamente à adoção do Programa de Integridade, para identificar as áreas ou onde a empresa está mais vulnerável e precisa se proteger.

2) Comprometimento da direção da empresa: a concretização da decisão de abraçar a integridade empresarial, incorporada no dia a dia da empresa e fundamentando a criação de uma cultura organizacional de integridade. Este comprometimento da direção servirá de exemplo aos demais funcionários. Fica evidenciado através da viabilização de recursos para adoção do programa, implementação de código de ética, incentivar e participar de treinamentos, etc.

3) Padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos: reconhecer e promover valores, comportamentos e condutas importantes para garantir que a integridade da empresa esteja de fato acontecendo, além da implementação de código de ética, políticas e procedimentos relacionados às áreas de risco da empresa.

4) Treinamentos e divulgação do programa de integridade: treinamentos contribuem para a criação de uma cultura ética na empresa. Deve tratar de todos os

temas do programa, atingir todos os funcionários e ser feito de forma periódica. Não esquecer da divulgação: *site* da empresa, jornal interno, murais, etc.

5) Registros contábeis confiáveis: os registros contábeis devem refletir, de forma completa e precisa, todas as transações da empresa.

6) Controles internos: mecanismos e procedimentos que verificam se as transações (compras, vendas, pagamentos, etc.) estão sendo feitos de forma correta e de acordo com as instruções da direção.

7) Procedimentos para prevenção de fraudes e irregularidades em licitações e contratos com a administração pública: orientação aos funcionários sobre as leis que disciplinam as contratações públicas, além de revisar periodicamente aspectos relevantes sobre licitações.

8) Medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade: a empresa deve instituir medidas e procedimentos disciplinares apropriados para apurar e reprimir a prática de irregularidades. Se a punição existe, garantir que seja aplicada.

9) Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades e correção de danos: adoção de procedimentos preventivos, objetivando a evitar que infrações similares voltem a ocorrer.

10) Transparência na doação a candidatos e a partidos políticos: se doar, deve divulgar. Se não doar, deixar isto bem claro a todos os seus públicos.

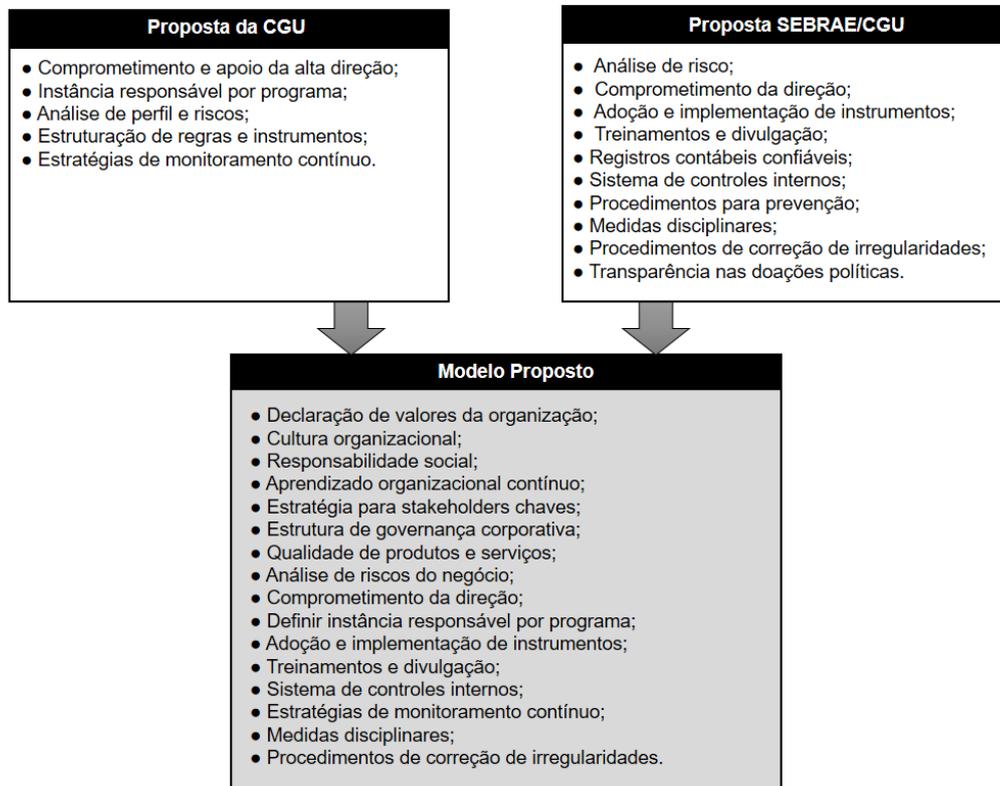
O modelo proposto para o estudo (Figura 12), contempla, além das dimensões do Programa do SEBRAE (2015), outras variáveis consideradas importantes e obtidas a partir do referencial teórico, como: a declaração formal de valores da organização (MINTZBERG et al, 2006), enfoque na cultura organizacional (BARRET, 2014), a responsabilidade social (CORTEZ; VAN BELLEN; ZARO, 2014), a opção pelo aprendizado organizacional contínuo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), a estratégia de relacionamento com os principais *stakeholders* (FOMBRUM; SHANLEY, 1990), a estrutura de governança corporativa (IBGC, 2015) e o foco na qualidade de produto e serviços (BARNEY; HESTLERLY, 2011).

Desta forma, a convergência das propostas da CGU, SEBRAE e do Estudo (Referencial Teórico) proporcionaram um Novo Modelo, representado na Figura 12.

A partir do modelo proposto foi elaborada a estrutura do questionário semiestruturado para a coleta de dados empíricos via entrevista dos profissionais da empresa.

O roteiro de questões semiestruturado foi aplicado a pesquisador especialista da UNISC e a um proprietário de pequena empresa e que já foi presidente da Associação Comercial e Industrial de Santa Cruz do Sul. O objetivo desta etapa foi verificar a aplicabilidade, adequabilidade e efetividade do roteiro de questões. Como retorno teve-se o comentário sobre a complexidade das questões, no entanto, como o questionário foi aplicado a profissionais com formação educacional com curso superior não se antevê maiores problemas em relação ao entendimento dos assuntos abordados.

Figura 12: Modelo de convergência das propostas CGU e Sebrae



Fonte: Elaborado por autor.

O questionário utilizado (Apêndice A) para a coleta de dados empíricos nas entrevistas com os gestores da ProfiGen foi elaborado a partir do modelo proposto pelo autor e validado por especialista e por empresário proprietário de pequena empresa.

O Quadro 2 apresenta a estrutura do questionário formado por 4 Blocos e suas respectivas Categorias. As entrevistas foram feitas de forma aprofundada, considerando os quatro blocos do Quadro 2, o que permitiu coletar as informações

que possibilitaram identificar como as práticas gerenciais da empresa interagem com o tema integridade corporativa e como isto resulta em geração de valor.

Quadro 2: Análise temática

Blocos de entrevistas	Temas
Bloco 1: Perfil dos Entrevistados	- Identificação do perfil do entrevistado e sua opinião pessoal sobre os tópicos de ética e integridade.
Bloco 2: Gestão estratégica e vantagem competitiva	- Comprometimento da direção; - Formalização dos valores organizacionais; - Componentes da cultura organizacional que geram vantagem competitiva; - Competências essenciais que contribuem para crescimento da empresa; - Existência de resistências quanto ao modelo de gestão.
Bloco 3: ética, integridade e governança	- Regras e instrumentos de integridade corporativa; - Programa de treinamento voltado ao tema integridade; - Contribuição da estrutura de governança para tema integridade; - Função responsável por tema integridade; - Mecanismos de monitoramento de condutas antiéticas; - Existência de controles internos; - Transparência e prestação de contas; - Regras formal para doações políticas e relacionamento com governo; - Relacionamento com principais <i>stakeholders</i> .
Bloco 4: capital reputacional e geração de valor	- Gerenciamento dos riscos do negócio; - Definição da identidade da empresa e características; - Percepção sobre imagem e reputação perante <i>stakeholders</i> ; - Credibilidade junto a clientes; - Percepção dos <i>stakeholders</i> sobre qualidade de produtos e serviços; - Benefícios decorrentes da reputação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas para a coleta de informações foram realizadas na empresa e aplicadas para 8 funcionários (Quadro 3), em horários previamente agendados, realizadas no período de 15 de Julho a 15 de agosto de 2016. Para garantir a adesão e preservar a identidade dos respondentes, foi assegurado anonimato dos mesmos.

Quadro 3: Caracterização dos entrevistados

Número de Entrevistados	Função	Sigla Adotada	Cargo
3	Gestor	G	Diretor Executivo; Gerente de Vendas, Marketing e Desenvolvimento de Produto; Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
3	Supervisão	S	Supervisor de Finanças; Supervisor de RH; Supervisor de Logística e Planejamento.
2	Vendas	E	Executivo de Vendas 1; Executivo de Vendas 2.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para manter o caráter anônimo, optou-se pela adoção das siglas “G”, “S” e “E” para identificar os entrevistados. No qual a sigla “G” representa os 3 entrevistados que exercem a função de Gestor (Diretor Executivo; Gerente de Vendas, Marketing e Desenvolvimento de Produtos; e Gerente de P&D). A sigla “S” representa os 3 entrevistados que exercem a função de Supervisão (Supervisor de Finanças, Supervisor de RH e Supervisor de Logística e Planejamento). A sigla “E” representa os 2 entrevistados que exercem a função de vendas (Executivos de Vendas).

De acordo com Vergara (2005), os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que se necessita. Visando coletar dados qualificados e ter uma visão sistêmica da organização, a pesquisa foi aplicada na empresa ProfiGen do Brasil Ltda, e envolveu entrevistados (G, S e E) das seguintes áreas: Direção; Vendas, Marketing e Desenvolvimento de Produtos; Pesquisa e Desenvolvimento; Logística e Planejamento; Recursos Humanos; e Finanças. Não foi possível obter a participação do Gestor de Produção.

Estes entrevistados foram selecionados, pois cada um representa a visão dos diferentes departamentos que compõe a empresa ProfiGen do Brasil Ltda e estão habilitados a fornecer respostas ao roteiro de questões.

As entrevistas foram gravadas e previamente autorizadas sob condição de manutenção do anonimato e ocorreram em um período de 30 dias até que todos tivessem participado. Cada entrevista teve duração aproximada de uma hora.

3.4 Análise dos dados

A etapa de análise de dados refere-se ao trabalho de interpretação dos dados coletados no decorrer da pesquisa, desde a análise documental, registros das entrevistas realizadas, finalizando com a confrontação destes com a fundamentação teórica. Gil (2001) considera que o mais importante na análise e interpretação de dados no estudo de caso é a preservação da totalidade da unidade social.

Como o estudo é de caráter exploratório, foi necessário desenvolver uma boa estrutura teórica. Isto foi realizado através da consideração dos principais estudos que existem sobre o assunto (gestão estratégica, cultura organizacional, ética corporativa e programas de integridade), visando a buscar ampla compreensão sobre este assunto de caráter contemporâneo, e também considerando a legislação relacionada

ao tema e aos recentes documentos emitidos sobre programas de integridade por entidades no Brasil, tais como CGU e SEBRAE.

Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas, analisadas, interpretadas e estruturadas de acordo com as dimensões propostas. Os dados foram analisados de forma descritiva e qualitativa.

Para os dados primários, a partir das informações coletadas, foi feita uma análise de conteúdo a partir das questões, a fim de agrupar e interpretar as informações extraídas, facilitando o entendimento e a análise dos dados coletados em relação à teoria utilizada neste estudo.

Tendo em vista a necessidade de sistematizar, compreender e traduzir as informações coletadas, foi feita a categorização das contribuições advindas das entrevistas por categoria de análise (questão), adicionando as verbalizações consideradas mais importantes. Por fim, as informações coletadas foram analisadas individualmente de acordo com as categorias que foram definidas pelas questões abordadas nas entrevistas, de acordo com cada bloco.

4 A EMPRESA PROFIGEN DO BRASIL: HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO

A Empresa ProfiGen do Brasil Ltda está enquadrada dentro do segmento PMEs, de acordo com os critérios do SEBRAE utilizando o número de funcionários e faturamento. Possui sede em Santa Cruz do Sul - RS, na Estrada do Couto, KM 03 – Arroio do Couto. O capital é de origem externa, significando que é considerada uma empresa “multinacional”.

A empresa possui certificação do sistema de qualidade pela norma ISO 9001:2008, com a intenção de migração para a versão 2015. A missão, a visão, os valores da empresa bem como os objetivos da qualidade, que estão evidenciados no seu sistema de gestão da qualidade (SGQ), expressam o compromisso da organização com seus principais *stakeholders*, com a qualidade de seus produtos e serviços, com a condução de negócios com integridade, e com a perenidade do negócio.

A empresa tem como missão: atender as expectativas dos clientes através da melhoria contínua de produtos, serviços e do sistema de gestão da qualidade, de forma a assegurar a sustentabilidade econômica da organização. A visão da empresa: ser a melhor opção em semente de tabaco. Os valores da empresa formalizados no SGQ: compromisso com a melhoria contínua, satisfação de clientes internos e externos, respeito ao meio ambiente, atendimento aos requisitos aplicáveis.

A empresa ainda tem como seus objetivos da qualidade: fornecer produtos e serviços com qualidade, procurando aumentar a satisfação dos clientes; capacitar os colaboradores a fim de dar suporte ao sistema de gestão da qualidade; assegurar a integridade varietal de toda a semente produzida e fornecida aos clientes; atender as expectativas dos cotistas da empresa; adotar boas práticas agrícolas nas áreas de cultivo de tabaco, visando a preservação do solo e água.

Adicionalmente, a empresa desenvolve uma série de ações relacionadas com o gerenciamento dos riscos de seu negócio, tais como: o Plano de Continuidade de Negócios e o Programa de Gerenciamento dos Riscos Corporativos, dentro de sua estratégia de evitar interrupção de fornecimento à seus clientes.

Como decorrência do SGQ e requisito da norma ISO 9001:2008, existe procedimento para pesquisa anual de satisfação de clientes, a qual busca verificar o nível de satisfação dos clientes em relação à qualidade dos produtos e serviços fornecidos pela empresa. Adicionalmente, também existe procedimento específico para tratar das reclamações dos clientes.

A empresa ProfiGen foi fundada no dia primeiro de março de 1996 por *United States Tobacco - UST* (empresa americana da área de tabaco), dedicando-se deste o início à pesquisa, produção e comercialização de sementes de tabaco. Para gerenciar a empresa foram contratadas pessoas com larga vivência no setor, que fossem brasileiros e estivessem dispostos a ser parte da construção de um novo modelo de negócio, já que naquele momento não existia empresa de semente de tabaco no Brasil. Por ocasião de sua contratação, os gestores assinaram o compromisso formal de atender a toda a legislação pertinente, bem como seguir as normas internas da empresa.

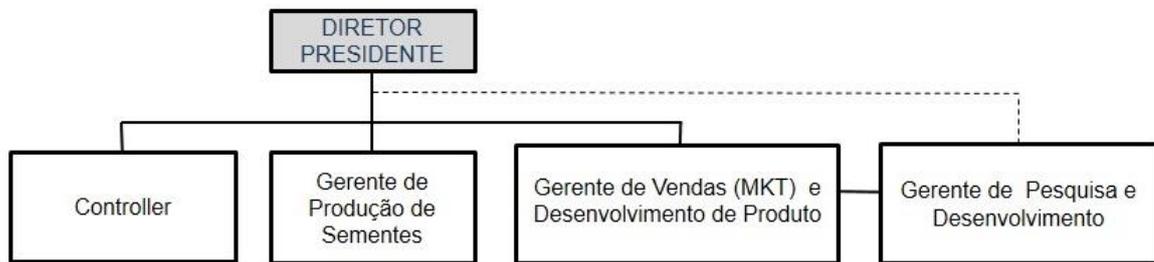
De acordo com a Profigen (2016), o seu objetivo é ajudar os produtores e a indústria de tabaco em todo o mundo a obter os maiores rendimentos possíveis da cultura, neste sentido, a empresa tem realizado investimentos contínuos na melhoria da qualidade de suas sementes, bem como no desenvolvimento de híbridos com maior potencial de produtividade e qualidade, aliados a resistências às doenças que comumente ocorrem na cultura do tabaco.

Em 2008 o grupo UST foi adquirido pelo grupo Altria, e em 2014 60% da controladora da ProfiGen do Brasil Ltda. (ProfiGen LLC – estabelecida na Virginia – Estados Unidos) foi adquirido pelo grupo *Philip Morris International* (PMI). Neste contexto de *joint venture* entre PMI e Altria, a estrutura de governança da ProfiGen do Brasil Ltda. consiste em um *Board* de Diretores formado por 3 membros indicados por PMI (que também indica o *Chairman* do *Board*) e 2 membros indicados por Altria. Além disto, PMI também indica o Presidente e o Vice-Presidente da empresa, sendo que a gestão é feita através de um *Business Plan* (BP - Plano de Negócios) aprovado anualmente (outubro/novembro) com validade para o ano seguinte, mas que inclui projeção de mais 4 anos. Neste BP estão estabelecidas as metas a serem atingidas, tanto em termos financeiros como indicadores operacionais e de mercado, bem como os respectivos planos de ação.

O Grupo PMI também é responsável pelo sistema de controles internos, políticas e procedimentos, sendo que isto está registrado no contrato de formação da *Joint Venture*.

A Figura 13 apresenta o organograma do nível gerencial da empresa, que mostra como a empresa está organizada para fins de gestão e governança corporativa.

Figura 13: Organograma do nível gerencial da empresa



Fonte: Profigen (2016).

A empresa possui um quadro de colaboradores enxuto, com menos de 50 profissionais no quadro permanente (também chamado de quadro de efetivos), e contrata entre 250 e 400 profissionais com contrato por prazo determinado (também chamados de safrististas) para trabalhos relacionados à safra de semente de tabaco (período de outubro a fevereiro do ano seguinte).

O *turnover* entre o grupo gerencial e de supervisão é muito baixo, sendo que no nível mais operacional existe uma troca maior de pessoas em função de certa dificuldade de adaptação de alguns colaboradores às normas e práticas da empresa.

A Profigen (2016) dedica-se exclusivamente à pesquisa, produção e comercialização de sementes de tabaco para atender aos mercados brasileiro e demais países produtores de tabaco. A empresa está presente em todos os continentes, o que requer grande flexibilidade e adaptabilidade, tendo em vista os diferentes requisitos de cada país, tem seus produtos vendidos para mais de 30 Países, onde atende clientes das Américas, Europa, África e Ásia.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O capítulo apresenta a análise dos principais resultados da pesquisa sobre o entendimento a respeito de integridade corporativa em empresa do segmento de Pequenas e Médias Empresas (PMEs).

A pesquisa qualitativa foi realizada na empresa ProfiGen do Brasil Ltda, situada em Santa Cruz do Sul/RS, estando enquadrada no segmento de PMEs. Os dados foram coletados por meio de entrevistas aplicadas à gestores (G), supervisores (S) e executivos de venda (E), totalizando oito entrevistados.

O capítulo está estruturado em duas seções, distribuídas da seguinte forma: a Seção 5.1 destina-se para apresentação e análise dos resultados das entrevistas semiestruturadas, resultados estes também chamados de dados primários ou resultados empíricos. A Seção é composta por quatro blocos, a saber: Bloco 1 – Perfil dos entrevistados; Bloco 2 – Gestão estratégica e vantagem competitiva; Bloco 3 – Ética, integridade e governança e; Bloco 4 – Capital reputacional e geração de valor.

A Seção 5.2 deste capítulo destina-se a apresentar a síntese dos resultados gerais atingidos nesta pesquisa, sintetizando os resultados obtidos nos blocos mencionados na Seção 5.1, dando ênfase aos elementos já aplicados na empresa e também aos elementos que precisam de melhoria para o atendimento de todos os elementos propostos pelo modelo de programa de integridade corporativa.

5.1 Apresentação e análise dos resultados empíricos

Esta seção apresenta os resultados empíricos coletados a partir das entrevistas aplicadas aos profissionais da empresa ProfiGen do Brasil Ltda, a qual abordou questões relacionadas sobre o modelo de programa de integridade. Por razões de anonimato dos entrevistados, será empregado na transcrição das entrevistas as seguintes siglas: Gestores (G), Supervisores (S) e para os Executivos de Venda (E). Os resultados foram organizados em quatro seções:

A seção 1: Denominada “Perfil do entrevistado”, é composta de questões que contemplam informações como cargo atual na empresa, o tempo de trabalho na organização, a formação educacional, como o entrevistado define ética na sua vida pessoal e o que ele (entrevistado) compreende por integridade corporativa.

A seção 2: Apresenta os resultados do Bloco 2, denominado: “Gestão estratégica e vantagem competitiva”, a qual foi dividida em cinco questões. A proposta

foi investigar a opinião dos entrevistados sobre o comprometimento da alta direção da empresa com a condução de negócios com integridade, a formalização dos valores da organização, os componentes da cultura da empresa que geram vantagem competitiva, as competências essenciais da organização que contribuem para o seu desenvolvimento e a possibilidade de existir resistência quanto ao modelo de gestão.

A seção 3: Apresenta os resultados do Bloco 3, denominado: “Ética, integridade e governança”, que abrange nove questões. O objetivo foi verificar a existência de regras, instrumentos e treinamentos que suportam o tema Integridade Corporativa, a influência da estrutura de governança no estilo de liderança, a existência de mecanismos de monitoramento de conduta antiética, a existência de regras e políticas de controles internos, a opinião do entrevistado quanto à transparência e prestação de contas da organização, a existência de regra formal sobre doações a políticos e relacionamento com setor público, e como o entrevistado percebe o relacionamento da organização com seus principais *stakeholders*.

A seção 4: Apresenta os resultados do Bloco 4, denominado “Capital reputacional e geração de valor”, que abrange seis questões. O objetivo foi identificar como ocorre o gerenciamento de riscos do negócio, como o entrevistado define a identidade da empresa, como é percebida a imagem e reputação da empresa perante os *stakeholders*, se a empresa possui credibilidade junto a seus clientes, como os principais *stakeholders* percebem a qualidade de produtos e serviços da empresa, e quais seriam os principais benefícios da organização decorrentes de sua reputação no mercado de atuação.

5.1.1 Bloco 1- Perfil dos entrevistados

Inicialmente, o questionário buscou coletar informações sobre a caracterização dos entrevistados, incluindo tempo de trabalho na empresa, cargo que ocupa e formação educacional. Para sintetizar o perfil dos entrevistados, foi elaborado o Quadro 4.

Quadro 4: Perfil dos entrevistados

Critério	Número de entrevistados
Tempo de Empresa	
Inferior a 5 anos	1
Entre 5 e 10 anos	0
Entre 10 e 15 anos	4
Acima de 15 anos	3
Formação Educacional	
Superior	2
Pós-Graduado	5
Mestrado	1
Estrutura	
Gestor	3
Supervisor	3
Executivo Vendas	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação ao perfil dos entrevistados percebe-se que do total de entrevistados, 37,5% são gestores, 37,5% são supervisores e 25% são colaboradores da área de vendas responsáveis pela gestão de carteira de clientes (distribuídos geograficamente por todo o mundo). Do grupo de gestores da empresa (total de 4 Gerentes e um Diretor Presidente - conforme pode ser observado na Figura 13), foram excluídos dois – Gerente de Produção de Sementes (por indisponibilidade) e o Controller (pesquisador), os quais foram substituídos de forma a capturar a visão dos clientes da empresa através da participação dos dois Executivos de Vendas.

Em relação ao tempo de trabalho na empresa, a grande maioria dos colaboradores possui mais de 10 anos, sendo a única exceção o atual Diretor Presidente, que está na empresa desde o momento da formação da *Joint-Venture* com a *Philip Morris*, em 2014.

Por outro lado, quanto à formação educacional, 25% dos entrevistados possui graduação superior, 62,5% com pós-graduação ou MBA, e 12,5% com mestrado. Isto indica que a empresa tem uma equipe de profissionais qualificada sob aspecto de formação educacional.

Em relação à definição pessoal dos entrevistados sobre o conceito de ética em sua vida pessoal, Srour (2013) já mencionava que ser ético nada mais é do que agir corretamente, sem prejudicar os outros, é agir de acordo com os valores morais de uma determinada sociedade. Um dos profissionais (G) da empresa colocou da seguinte forma sua resposta em relação a este questionamento:

Para mim ética é um valor. São aqueles valores que a pessoa traz do berço, como referência, o que vem de referência da família e que a gente adotou desde criança, junto com o pai, com a mãe, como referência e que a gente leva para a vida toda (G).

Analisando-se as respostas dos demais entrevistados (G, S, E), nota-se certa repetição e menção dos termos valores, agir corretamente, honestidade, respeito a normas, o que de certa forma evidencia a consciência pessoal de cada um em relação ao tema “ética”. Estas respostas estão alinhadas com o estudo de Fernandes e Ferreira (2009), que revelou que os valores pessoais são princípios norteadores da vida do indivíduo, bem como direcionadores de suas atitudes e comportamento.

Em relação à definição pessoal de cada um dos entrevistados sobre o tema integridade corporativa, destaca-se o depoimento de um dos Gestores (G):

Se nós estamos falando em ética, a empresa tem que ser ética, tem que demonstrar que é ética e também, de certa forma, comunicar que é uma empresa ética, que segue regras, padrões internos, segue legislação, e isso tem que demonstrar para a comunidade, clientes e fornecedores. Então, eu vejo dessa forma, que a integridade da empresa também está muito relacionada hoje à questão ética (G).

A partir das respostas dos demais entrevistados (G, S, E), pode-se verificar a presença dos termos “princípios”, “atitude”, “agir corretamente”, “transparência”, “respeitar valores”, “responsabilidade”, “padrões internos”, que de certa forma demonstram a consciência de cada um em relação ao tema deste estudo, que é integridade corporativa. As definições mencionadas pelos entrevistados estão alinhadas aos estudos de Arruda (2002) e Srour (2013), bem como com os valores compartilhados, já mencionados na estrutura 7-S por Peters e Waterman (1990). Também cabe mencionar que Cosenza e Chamovitz (2007) citaram que a ética empresarial trata da relação das empresas públicas, privadas ou mistas com todos os demais *stakeholders*.

Após esta fase inicial, partiu-se para a primeira parte das entrevistas relacionadas com os objetivos propostos no presente estudo, as quais estão descritas no próximo bloco.

5.1.2 Bloco 2 – Gestão estratégica e vantagem competitiva

Nesta seção analisa-se alguns aspectos organizacionais que estão relacionados ao modelo proposto do programa de integridade, considerando-se a visão estratégica da organização, e o questionamento do direcionamento em relação à condução de negócios com integridade como uma fonte de vantagem competitiva.

De acordo com Barney e Hesterly (2011), a estratégia de uma empresa pode ser definida como sua forma de obter vantagens competitivas. Adicionalmente, Aaker (2012) já mencionava que entre as dimensões que definem uma estratégia empresarial, os ativos e competências garantem uma vantagem competitiva sustentável. Para Mintzberg et al (2006) os valores de uma organização podem ser a força condutora e uma influência estabilizadora na estratégia.

Neste bloco em análise, **a primeira questão** foi com relação à existência de comprometimento da direção da empresa com a condução de negócios com integridade e, em caso positivo, a menção de evidências. Houve unanimidade na concordância em relação a este comprometimento. Como evidências foram citadas a forma com que os clientes são tratados, a existência do código de conduta, a realização periódica de treinamentos que reforçam os procedimentos a serem seguidos, a não existência de casos de violação de conduta reportados. Cabe mencionar a verbalização a seguir em relação a este questionamento:

[...] esse *board* pertence a duas organizações, onde com certeza a alta direção está comprometida e isso é tornado claro via práticas, políticas, treinamentos em que todos os colaboradores da empresa estão, digamos, envolvidos (G).

Também é interessante observar a resposta dada por um profissional do Departamento de Vendas, sobre evidência do comprometimento da direção com a condução de negócios com integridade:

[...] a evidência para mim é o código de conduta que a empresa passa, é um documento da empresa evidenciando os passos que a empresa quer que cada funcionário siga e é atualizado periodicamente (E).

Outro entrevistado respondeu da seguinte maneira a este questionamento:

[...] eu acho que a evidência é diária, na nossa forma de agir, da forma com que nós tratamos nossos clientes, na forma que nós recolhemos nossos impostos, quando nós viajamos, a forma com que a gente age com os

governos estrangeiros, com o nosso próprio governo, agir de forma correta na parte de tributos, na emissão de nota fiscal (G).

Por último, ainda temos outro colaborador do Departamento de Vendas (E) que respondeu o seguinte em relação à evidência sobre o comprometimento: “[...] eles estão sempre nos treinando e nos orientando a fazer, e da própria participação dos gestores da empresa nesses treinamentos, reforçando que isso é importante [*sic*]”.

Considerando que os entrevistados são, em sua maioria, detentores de cargos de chefia na empresa, e baseado nos depoimentos dados, verifica-se a existência de comprometimento da empresa com a condução de negócios com integridade, e que este direcionamento é dado tanto pelo *Board* (formado por representantes dos controladores) e pela Direção, o que confirma que os líderes da organização são os responsáveis diretos pelo estabelecimento da estratégia de somente fazer negócios com integridade. Adicionalmente, houve validação de item do modelo de programa de integridade proposto: o comprometimento da direção com a condução de negócios com integridade. Para Machado et al (2013), o desempenho de uma organização é consequência da opção estratégica de sua gestão. Aspecto que foi reafirmado pelos entrevistados.

A segunda questão tratou dos valores da organização, sua formalização, comunicação interna e a existência de relacionamento entre estes valores e o sucesso da empresa. Para Mintzberg et al (2006) os valores de uma organização podem ser uma força condutora e uma influência estabilizadora na estratégia.

Analisando as respostas das entrevistas, verifica-se que existe concordância em que os valores estão formalizados e são comunicados a todos os colaboradores. É mencionado que essa comunicação se dá via treinamentos periódicos a todos os colaboradores (efetivos e contratados para safra), por meio da implementação de políticas e práticas, mas principalmente, estão “implícitos na mentalidade da empresa” conforme mencionado por um dos entrevistados (E).

Em outros depoimentos em relação a este questionamento, cita-se a menção à existência de relacionamento entre os valores e o sucesso da empresa, o que já havia sido citado por Barney (1986).

Ainda em relação a esta questão, temos o seguinte depoimento por parte de profissional da empresa (G): “O código de conduta da PMI é uma formalização clara e tem um quadro [...]”, donde conclui-se que a empresa possui seus valores formalizados, estes estão comunicados a todos os colaboradores e existe um

relacionamento entre estes valores e o sucesso da empresa. Isto estabelece uma concordância com Mintzberg et al (2006), ao mencionarem que somente a existência de valores organizacionais bem enraizados evitará tropeços e conflitos, e contribuirá para a criação de cultura de integridade nos negócios. Também houve validação de outro item do modelo de programa de integridade proposto: a existência da declaração de valores da organização.

A terceira questão buscou verificar quais os componentes da cultura da empresa que geram vantagem competitiva. Para Barney (1991), a cultura de uma empresa pode ser fonte de vantagem competitiva sustentável, desde que esta cultura tenha valor, seja rara e dificilmente imitável. Um dos depoimentos menciona:

Acho que um deles é a preocupação com a qualidade de produto, qualidade de performance, como associar os dois, qualidade de semente, performance do material genético das variedades e o comprometimento de dar suporte quando necessário a todos os nossos clientes [...] (G).

Analisando as respostas a este quesito, houveram três menções ao comprometimento com a empresa e ao comprometimento e preocupação com a qualidade, e uma menção ao foco no cliente, orgulho do produto que a empresa entrega e inovação no lançamento constante de novos produtos. Estes componentes estão muito relacionados com o grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços da empresa, refletindo na sua reputação junto aos clientes.

Baseado nas respostas dadas para esta questão, pode-se concluir que a combinação de comprometimento e preocupação com a qualidade, o foco no cliente e o lançamento constante de novos produtos geraram uma cultura com alto valor e de difícil imitação. Para Barret (2014), a cultura e os valores se tornam a maior fonte de sustentabilidade das organizações.

Para essa questão, a partir das respostas, verifica-se que foi validado outro item do modelo proposto: a existência de cultura organizacional focada e comprometida.

A quarta questão examinou quais as competências essenciais que contribuem para o desenvolvimento e crescimento da organização. Prahalad e Hamel (1990) mencionam que as organizações deverão não somente competir com seus produtos, mas também por meio de suas competências, buscando atrair, reter e desenvolver pessoas com capacidades complexas, para atender as suas *core competences*, que

podem ser definidas como: comunicação, envolvimento e grande comprometimento com a organização, sendo de difícil imitação pela concorrência.

Entre os respondentes, tem-se a menção à competência técnica (G): “[...] temos muita competência técnica, [...] a empresa também trabalha em aprimorar essas competências dos funcionários [...] nós temos uma baixa rotatividade [...] acho que isto é uma forma de valorizar os funcionários.” Ainda relacionado ao quadro de colaboradores, têm-se o depoimento a seguir (G): “[...] a empresa tem hoje pessoas comprometidas e multifuncionais, elas entendem o todo do negócio, além da sua área de atuação”.

Para os demais respondentes (G, S e E) têm-se a menção do fato de que a empresa procura identificar as necessidades dos clientes e transformar isto em produtos e serviços, o que poderia ser considerado como um atendimento customizado. Também foram citadas as seguintes competências da organização: visão, organização, profissionalismo, multifuncionalidade e comprometimento dos colaboradores.

Em relação a esta questão, observa-se que as competências essenciais que contribuem para a empresa são: a competência técnica (através do investimento em pessoas), comprometimento dos colaboradores, multifuncionalidade (devido ao fato de ser empresa de pequeno porte, mas de presença global, esta característica é muito incentivada), o relacionamento com o cliente e a conexão com o mercado. Estas competências já foram validadas pelo estudo de Fleury e Fleury (2001), que mencionaram que elas suportam o alto desempenho organizacional, agregando valor tanto para o indivíduo como para a organização.

Finalmente, **a quinta questão** tratou de identificar a existência de resistências ao modelo de gestão e liderança. Foi mencionado que elas existem, assim como existem em toda e qualquer empresa. Entre as respostas a esta questão, cita-se a menção à burocratização da empresa, resultante da adoção de políticas e práticas do controlador:

[...] no momento estamos passando por uma fase de adaptação do novo modelo de gestão, modelo de gestão de uma empresa maior, que fomos adquiridos e como uma empresa pequena temos mais flexibilidade e menos burocracia e, hoje fazendo parte de uma empresa maior, nós fomos sim burocratizados e sempre existe um pouco de reação à mudança [...] (G).

Toda empresa possui seu conjunto de práticas que são compartilhadas pelos seus membros e que, em contato com os princípios éticos de seus colaboradores, propicia o surgimento do comportamento organizacional (LIMA; SILVA; HOROSTECKI, 2011). Mas existem situações em que este compartilhamento ocorre com certa dificuldade, o que acaba afetando o comportamento dos membros da organização e, conseqüentemente, gerando resistências em relação ao modelo de gestão. Adicionalmente é interessante mencionar outro relato de um dos respondentes:

[...] quando se coloca junto pessoas altamente capacitadas e muito comprometidas, elas vão de alguma forma questionar alguns modelos de gestão e isso faz parte [...], no sentido de buscar mais participação, buscar mais envolvimento ainda do que já acontece [...] (E).

Ao analisar-se este relato, verifica-se que a existência de um grupo de colaboradores altamente capacitado e comprometido trará como possível consequência uma atitude de questionamento e busca por maior participação nas decisões. Nesta situação, a atuação da liderança é uma variável crítica para o sucesso da organização (SCHEIN, 2009). Isto fica mais evidente na resposta do respondente (G), que menciona: “[...] um grupo de funcionários, de nível médio, que estão na empresa por muitos anos, tem posição de grande responsabilidade e acreditam que deveriam ser mais envolvidos na gestão da empresa, o que não acontece”.

Em relação a esta questão, pode-se dizer que foi identificado que o nível médio de profissionais da empresa (S e E) gostaria de ter mais envolvimento na gestão. Também ficou constatado o surgimento de certa “burocratização” da empresa decorrente da adoção de políticas e procedimentos do novo controlador. Por fim, a busca de maior participação do corpo técnico da empresa em algumas decisões.

5.1.3 Bloco 3 – Ética, integridade e governança

Nesta seção foram analisados os aspectos relacionados à ética, integridade e governança corporativa da empresa ProfiGen do Brasil Ltda (Bloco 3 do Questionário), sendo composto de nove questões que serão apresentadas na sequência.

A **primeira questão** analisada é sobre a existência na organização de regras e instrumentos associados ao tema integridade, a forma de comunicação deste tema aos colaboradores e sobre a existência de canal de comunicação de irregularidades.

Esta questão nos remete a um dos requisitos da Lei 12.846/2013, que introduziu o tema Programa de Integridade no ambiente legal.

Em relação à existência de regras e instrumentos associados ao tema integridade, 100% dos entrevistados (G, S, E) responderam que sim. Foi mencionado que a empresa possui código de ética, práticas e políticas que dão suporte à Integridade Corporativa na empresa e que visam a prevenir ou detectar irregularidades.

Um dos profissionais da empresa (G) afirma, que: “Sim, com certeza. Um deles é o código de ética da empresa. Todas práticas e políticas da empresa também são instrumentos que suportam toda governança ou integridade corporativa da empresa [...]”.

Foi questionado como ocorre a comunicação do tema integridade aos colaboradores da empresa, cujas respostas (G, S e E) foram: treinamento, disponibilização de documentos no portal da empresa ao qual todos os colaboradores têm acesso, e a utilização de murais colocados em pontos estratégicos da empresa.

Quanto à existência de canal para comunicar irregularidades, houve unanimidade (G, S e E) na menção à existência de um número 0800, também chamado de linha direta de reporte para todos os colaboradores como última opção para informar irregularidades, pois inicialmente deve-se sempre manter o comunicado ao gestor, ao chefe do gestor, ao RH da empresa ou ao Departamento Jurídico da empresa.

A **segunda questão** desta seção abordou a existência de programa de treinamento relacionado ao tema “integridade” e, em existindo, quem é o responsável pela implementação. Todos os respondentes (G, S e E) afirmaram “sim” em relação à existência de treinamentos sobre o tema integridade, bem como houve menção ao fato de que este treinamento é ministrado pelo controlador ou pela Administração da Profigen, que pode ser o Departamento de Recursos Humanos ou Controladoria.

Ressalta-se o depoimento a seguir (S) que está em linha com o afirmado pelos demais entrevistados: “Sim, são os treinamentos periódicos. Atualmente tem um departamento responsável pela empresa Philip Morris que aplica esses treinamentos.” A divulgação ocorre via publicações no portal eletrônico da empresa e também por meio de *banners* em áreas estratégicas.

A **terceira questão** desta seção buscou verificar a forma em que a estrutura de governança contribui para que a liderança foque no tema integridade. Machado et al

(2013) menciona que o desempenho de uma organização depende muito da opção estratégica de sua liderança. Aqui cabe reproduzir alguns pontos da entrevista com um dos gestores:

[...] o *Board* é um componente, mas as próprias empresas têm suas estruturas e pelo fato de nós sermos uma organização, uma entidade que pertence a uma organização maior [...] há outras estruturas internas que também nos dão essas direções [...]. Controles Internos, *Compliance*, Departamento Jurídico (G).

Foi mencionado que a estrutura de governança é composta do *Board* da empresa, bem como por diversas áreas de apoio do controlador, onde foi mencionado o Departamento Jurídico, Departamento de Controles Internos e Departamento de *Compliance*.

Baseado nesta entrevista e nas respostas dos demais respondentes (G, S e E), pode-se verificar que os proprietários da ProfiGen têm foco na realização de negócios com integridade e que isto é enfatizado pela estrutura de governança, representado pela existência de *Board* de Diretores, e de estruturas de controle estabelecidas pelo Departamento de Controles Internos da controladora. A separação de poderes entre *Board* (representantes dos proprietários) e Direção (eleita pelo *Board*), bem como a utilização do *Business Plan* (plano de negócios aprovado anualmente) elimina o conflito de interesses mencionado por Jensen e Meckling (1976), que foi formalmente denominado de conflito de agência.

A **quarta questão** desta seção tratou de verificar se a estrutura que trata dos assuntos de integridade na empresa possui autonomia e recursos suficientes para a execução de suas atribuições, e se tem acesso ao mais alto nível hierárquico na organização. Foi relatado por um dos gestores (G) que: “[...] a função de integridade é providenciada [...] pelo Departamento de *Compliance*. Este Departamento deve ter autonomia e recursos dentro da estrutura [...]”. Em relação à autonomia dentro da estrutura da controladora, houveram três respostas mencionando que deve ser inexistente ou limitada, três que responderam não saber, e dois que responderam que deve ter autonomia.

Houve concordância entre os respondentes (G, S e E), em relação à existência de recursos suficientes para a execução de suas atividades, o que reforça a importância do tema “integridade” dentro da controladora da ProfiGen.

Finalmente, em relação ao acesso ao mais alto nível hierárquico da organização, também houveram respostas positivas, pois todos os respondentes (G, S e E)

concordam em que para ter efetividade nas suas ações o Departamento de *Compliance* necessita ter este acesso para fins de reportar atividades não éticas. Aqui cabe mencionar que a partir da formação da *joint venture* (julho de 2014) a responsabilidade pela função de *compliance* (integridade) passou a ser da *Philip Morris*, incluindo contrato formalizado.

A **quinta questão** trata da existência de mecanismos de monitoramento de condutas antiéticas na organização. Houve somente uma resposta (G) de desconhecimento sobre a existência de algum mecanismo, ao passo que houveram sete respondentes que confirmaram a existência de mecanismos, entre os quais foram citados o monitoramento efetuado pela chefia imediata e o Departamento de Recursos Humanos. Também houve menção a entrevistas periódicas conduzidas pelo Departamento de Auditoria Interna aos gestores da empresa e que enfocam o conhecimento sobre as políticas e procedimentos da empresa, bem como questiona o conhecimento do mecanismo de denúncia e se houve recentemente algum caso de violação ao código de conduta.

A **sexta questão** aborda a existência de regras relacionadas a controles internos com foco em atividades associadas ao tema integridade. Houve unanimidade por parte dos respondentes (G, S, E) em relação à existência de regras de controles internos. Na mesma questão ainda foi solicitado que os respondentes, em caso de resposta positiva para o primeiro questionamento, citassem algumas de seu conhecimento. Aqui cabe mencionar a declaração do respondente:

[...] todas as transações seguem as políticas definidas pela empresa [...] começando pela idoneidade dos clientes e fornecedores, eles são verificados e documentados [...] existe uma segregação de funções, que busca evitar fraudes e erros, e são conduzidas auditorias internas e externas (G).

A partir desta resposta, pode-se inferir que existem regras relacionadas à verificação da idoneidade de clientes e fornecedores, bem como uma preocupação com a questão da segregação de funções, assunto relacionado a regras de sistema de controles internos. Também cabe ressaltar a citação da condução de auditorias internas e externas. Sobre as auditorias independentes, o Instituto dos Auditores Independentes do Brasil – IBRACON (2017) menciona que as empresas devem ampliar seus controles internos contra fraudes, e que a função de auditoria interna ganharia uma função estratégica, na medida em que contribui para a preservação e geração de valor ao auxiliar na gestão de riscos e conformidade de processos. A

auditoria externa reforça a credibilidade da organização na medida em que representa uma visão externa da organização sobre o ambiente de gestão.

O colaborador (E) deu a seguinte resposta a esta questão: “Regras de pagamento que a empresa tem que receber do cliente diretamente, não através de terceiros, é outra regra. Tem regras de recebimento de brindes, de doação de brindes”. Portanto, verifica-se a existência de regras associadas a transações de tesouraria e prática de doação e recebimento de brindes, assunto abordado pelas legislações associadas ao tema integridade corporativa, tais como a Lei Anticorrupção e a Lei de Lavagem de Dinheiro. Já outro gestor mencionou em seu depoimento:

Existem políticas da empresa que nós adotamos e ali está especificado a forma de agir em diferentes situações. Existe desde mais simples, como somos uma empresa internacional, vendendo para mais de 40 países, viajamos muito e existem políticas de viagem em que ali está expresso como a gente deve se comportar, de forma alguma oferecer suborno ou coisa do tipo e quando fizermos algum pagamento para algum agente do governo, de que forma isso deve acontecer (G).

A partir desta resposta, observa-se a existência de regras associadas a viagens, bem como regras que inibem o oferecimento de suborno e pagamentos aos agentes do governo, ações que são enfocadas na Lei Anticorrupção.

Para concluir este tópico, ainda foi questionado a existência de alguma regra associada à forma de efetuar registros contábeis. Um respondente colocou da seguinte forma:

O nosso processo de compras é um exemplo, existe um processo para o cadastro de fornecedores, relacionados com brindes também. O próprio processo de compras está muito bem estruturado de forma que ele afunila e encerra na contabilidade e este processo tem que estar muito bem estruturado e seguindo todas as normas, justamente para que o processo contábil esteja correto (S).

Esta questão valida um dos itens do modelo de programa de integridade corporativa, relacionado à existência de regras e mecanismos de controles internos, bem como a existência de regras específicas para a geração de registros contábeis confiáveis, um dos requisitos da legislação anticorrupção.

A **sétima questão** desta seção trata da transparência, prestação de contas e o sistema de controles internos da organização. De acordo com IBGC (2015), a transparência é um dos quatro princípios da governança corporativa, sendo definido como a vontade de disponibilizar para as partes interessadas (*stakeholders*) as informações que sejam de seu interesse.

Em relação à transparência na organização, a grande maioria (sete em oito respondentes) concordou que existe transparência em relação aos assuntos gerais, não confidenciais.

Quanto ao questionamento sobre a prestação de contas na organização, sete em oito respondentes concordaram quanto a sua existência. Este é outro princípio de governança corporativa elencado por IBGC (2015), sendo que foi definido como a responsabilidade dos agentes de governança prestar contas de sua atuação, assumindo as consequências de seus atos.

Um dos respondentes colocou o seguinte em relação à transparência e prestação de contas:

Acredito que tem alguns assuntos as vezes que poderiam ser melhor debatidos e clarificados, até buscando um melhor entendimento dos envolvidos e até trazendo novas ideias para a empresa, novas possibilidades, então há sempre oportunidades de melhoria. Eu acredito que tem uma sistemática muito boa na prestação de contas, até porque existem planos estratégicos que a empresa tem que elaborar e todo ano isto é revisado, então eu acredito que é um plano bem transparente. Em relação aos controles internos, acho que funciona relativamente bem, algumas situações as vezes existem até uma dificuldade de tempo do próprio interessado em buscar a informação, em saber quando que ela precisa ser aplicada (E).

Este depoimento evidencia que, mesmo havendo certa transparência e prestação de contas, ela sempre pode ser melhorada. Aspecto que faz parte do aprendizado organizacional contínuo.

Em relação ao sistema de controles internos da organização, todos os respondentes (G, S e E) reconhecem a sua existência, inclusive tendo sido mencionado que o Departamento de Controles Internos da *Philip Morris* monitora a sua implementação via auditorias periódicas.

A **oitava questão** desta seção abordou especificamente a existência de regras relativas para doações a partidos políticos e relacionamento com o setor público. Houve confirmação pelos respondentes (G, S e E) de que as regras existem, são claras e que os gestores têm conhecimento dela. Um dos gestores (G) relatou que: “Existem regras e em princípio o setor como um todo evita doações”. Adicionalmente, um entrevistado (S) mencionou que estas regras também estão no código de ética. Esta questão foi inclusa no questionário, pois é endereçada em uma série de legislações que trata do tema integridade corporativa, particularmente pela Lei 12.846/2013, a Lei Anticorrupção.

Por último, a **nona questão** desta seção trata da forma de relacionamento da empresa com seus principais *stakeholders*, sendo aqui considerados os clientes, os fornecedores, os proprietários e a comunidade. Houve unanimidade na menção ao relacionamento ser aberto, transparente e de respeito.

A resposta de um dos gestores da empresa a essa questão foi:

Se nós avaliarmos relacionamentos com nossos clientes, o nosso relacionamento é muito bom, extremamente profissional, aberto, que foi construído ao longo do tempo, acho que é um dos pontos fortes da empresa. Com a comunidade eu diria onde o *low profile* se manifesta mais. Com colaboradores entendo que temos um bom relacionamento, embora sempre tem uma oportunidade de melhorias. Temos pouco fornecedores críticos, entendo que o relacionamento também está dentro de uma normalidade. Nada que nos crie problemas, nossos fornecedores são pequenos fornecedores pulverizados, os críticos são poucos, os quais nós conhecemos e temos um bom relacionamento (G).

Analisando-se detalhadamente a resposta, verifica-se que o relacionamento com a comunidade oferece oportunidade de melhoria. Mas a estratégia de ser “*low profile*” (que significa evitar se expor na mídia e não participar de ações sociais que venham a expor publicamente a empresa) é decorrente do questionamento social sobre a atividade associada ao setor de tabaco.

Já para outro gestor teve-se a seguinte resposta que reforça o bom relacionamento que a empresa possui junto a seus parceiros de negócios

A empresa tem uma excelente reputação no mercado, já ouvi de fornecedores que para eles, gostam de ter a Profigen como um parceiro, pois sempre paga os seus compromissos na data combinada, nos prazos, tudo tranquilo. Os clientes também, temos uma excelente reputação, que é conhecida mundialmente pelos seus excelentes produtos e serviços prestados (G).

Segundo o gestor (G), a empresa tem credibilidade junto aos seus fornecedores e com seus clientes. De acordo com Machado Filho e Zylbersztajn (2004), credibilidade é um dos fatores que geram a reputação positiva de uma organização.

Outro entrevistado (S) menciona que: “eu creio que é um ótimo relacionamento, a gente vê pelo nível de satisfação dos clientes e fornecedores, principalmente dentro da ISO”. A norma ISO 9001:2008 requer procedimento para pesquisar periodicamente a satisfação dos clientes. Conforme mencionado anteriormente, a empresa possui certificação ISO 9001 a muitos anos, sendo que historicamente a média dos retornos obtidos na pesquisa anual junto a seus clientes fica próxima da avaliação máxima, o

que evidencia a satisfação destes clientes com a qualidade e confiabilidade dos produtos da empresa.

Este é mais um elemento gerador de reputação positiva da organização, conforme já citado por Machado Filho e Zylbersztajn (2004). Finalmente a declaração de um gestor que enfatiza o seguinte:

Isso é uma das forças da Profigen. A forma com que nos relacionamos com nosso cliente, a forma com que nós vestimos a camiseta da empresa e temos orgulho do produto que nós produzimos, eu acho que tudo isso é a razão do sucesso da empresa e a razão porque fomos adquiridos há pouco tempo por uma grande empresa. Eu acho que somos uma empresa bem sucedida e esse relacionamento com seus funcionários, que são valorizados e dentre essas razões de valorização pela baixa rotatividade, não existe funcionários descartáveis, [...] agimos de forma correta, temos um bom produto, atendemos bem nossos clientes, esse é o segredo do nosso sucesso(G).

A partir das entrevistas sobre a forma de relacionamento da empresa com seus principais *stakeholders*, verifica-se a existência de unanimidade entre os respondentes (G, S e E) sobre a forma positiva com que este é realizado, sendo considerado um dos pontos fortes da empresa, podendo também ser considerado como uma de suas competências essenciais e geradora da reputação positiva junto ao mercado.

5.1.4 Bloco 4 – Capital reputacional e geração de valor

Nesta seção são analisados os aspectos relacionados à capital reputacional e geração de valor na empresa ProfiGen do Brasil Ltda., sendo que o bloco é composto de seis questões.

A **primeira questão** desta seção tem como investigação a forma de gerenciamento de riscos do negócio da empresa e do mercado em que está inserida, sendo também solicitada a menção de exemplos. Um dos gestores da empresa que, em última instância, é dos responsáveis pela gestão dos riscos da empresa, responde:

Nós temos um *Business Continuity Plan* já elaborado, nós temos um *risk assessment* da PMI vindo nos próximos dias, entendemos que nós temos um bom gerenciamento [...] principalmente em termos de garantia aos nossos clientes, que eles vão ter fornecimento de sementes, pela forma que gerenciamos o estoque, mesmo que venha a acontecer um evento climático, que nós não temos controle, nós podemos garantir que os clientes vão continuar recebendo nos próximos anos as sementes que eles necessitam (G).

A resposta acima evidencia a preocupação da empresa em garantir a continuidade de suprimento para seus clientes, pois muitos deles dependem da empresa para a aquisição de sementes. Isto é uma evidência da responsabilidade que a empresa possui com o mercado, sendo que esta responsabilidade é um dos fatores geradores de reputação corporativa positiva, conforme Machado Filho e Zylbersztajn (2004).

Ressalta-se que a ProfiGen trabalha com produto sazonal (de safra), sendo que a semente é produzida no campo, em lavouras de produção, as quais estão sujeitas a, entre outros riscos, eventos climáticos severos, tais como: granizo, vendaval, seca prolongada, eventos estes de difícil ou impossível gerenciamento. Segue na sequência a declaração de outro gestor da empresa:

Os riscos da empresa estão identificados, documentados e existem planos de ação para cada caso [...], alguns poucos que me ocorrem são o *backup* de dados e informações, os estoques físicos, os produtos - que no nosso caso são as sementes, armazenados em prédios e locais separados, um gerador de energia para o caso de queda de energia, estoques de segurança dos produtos, das sementes, para a gente ter a certeza de poder atender todos os pedidos dos clientes e no sentido estratégico também, para acesso registrado, controlado aos ambientes mais sensíveis da empresa (G).

A resposta demonstra a responsabilidade da empresa em relação aos seus clientes, o que é um fator gerador de reputação positiva conforme já mencionado por Machado Filho e Zylbersztajn (2004). Na sequência apresentamos mais uma resposta de outro colaborador da empresa:

Existe um plano de negócios e a gente avalia os riscos também, como que os fatores externos poderiam então afetar nosso negócio. Uma concorrência entrando, uma diminuição do consumo de cigarro e conseqüentemente o consumo de sementes, alguma regulação que dentro do país possa restringir o plantio de tabaco [...], existem também riscos da própria natureza, do clima, que podem afetar nosso negócio (E).

Verifica-se que a empresa tem preocupação com a análise e gerenciamento dos riscos de seu negócio, focado principalmente na garantia de continuidade de fornecimento de seus produtos e serviços.

A **segunda questão** desta seção investiga sobre a definição da identidade da empresa e quais seriam as principais características desta identidade. Cita-se a verbalização a seguir, que menciona a visão positiva dos colaboradores da empresa sobre os elementos que reforçam a sua reputação no mercado:

[...] empresa sólida, que tem valores, que construiu sua reputação [...] em cima das competências dos seus colaboradores, na qualidade do produto e na garantia de que os clientes ao longo do tempo vão ter fornecimento daquilo que eles estão adquirindo da empresa (G).

Nesta resposta, identifica-se a presença dos fatores qualidade de produto e responsabilidade (garantia de fornecimento) - geradores de reputação positiva conforme já citado por Machado Filho e Zylbersztajn (2004).

Analisando-se respostas dos demais respondentes (G, S e E), nota-se a presença das seguintes competências: eficiência no trabalho, confiança gerada no mercado, empresa comprometida e altamente profissional, busca da satisfação do cliente, corpo técnico muito bom, compromisso com a qualidade, empresa que possui boas práticas.

Entre as características da identidade que foram mencionadas pelos respondentes (G, S e E), destaca-se: empresa séria e altamente profissional, comprometida em fornecer produtos de qualidade e que busca constantemente a satisfação do cliente. Conforme mencionado por De Luca et al (2015), a identidade corporativa é a visão interna da organização, sendo definida como a forma que ela se identifica perante seus *stakeholders*.

A **terceira questão** desta seção questiona a percepção da imagem e a reputação da empresa perante seus principais *stakeholders*, particularmente os clientes, fornecedores, controladores e comunidade. De forma sumarizada, foram mencionados pelos entrevistados (G, S e E) que a empresa é considerada muito séria e profissional, que os clientes têm um grande respeito pela ProfiGen e principalmente pela sua agilidade e capacidade técnica e logística, que o valor da marca e da imagem são maiores do que o próprio negócio – que é considerado muito pequeno em comparação com os demais *players* do setor.

Isto pode ser melhor entendido a partir da verbalização de um dos gestores da empresa:

Eu percebo que a nossa imagem é tão boa, tão forte que transcende o tamanho da empresa. Aos olhos de quem tá lá fora, nós somos muito maiores do que nós realmente somos. Pela qualidade do nosso produto, pela nossa presença mundial em diversos mercados, então eu vejo que realmente temos um valor muito grande de marca e imagem, que é muito maior do que o próprio negócio em si (G).

Para Fombrum e Shanley (1990) a imagem corporativa corresponde à avaliação que cada indivíduo faz da empresa a partir de seu conjunto de sentimentos e crenças.

Ressalta ainda Gomes e Sapiro (1993) que uma boa imagem é um dos fatores para a geração de vantagem competitiva.

A **quarta questão** desta seção buscou identificar a existência de credibilidade junto a seus clientes, solicitou-se a menção de evidências em caso de resposta positiva e quais ações seriam tomadas pela empresa em prol da construção de uma imagem corporativa positiva junto ao mercado.

De acordo com Porter (1999), a credibilidade de uma organização é uma forma de estratégia de diferenciação visando a enfrentar as forças competitivas do mercado. Ela é construída com muito trabalho e esforço e depende de muitas ações e competências de seu grupo de colaboradores e líderes.

Para um dos gestores (G), a informação de que a reputação e a credibilidade da empresa junto ao mercado é positiva, foi uma das razões porque a *Philip Morris* adquiriu o controle da empresa. Foi mencionado por este mesmo gestor o fato de que muitos clientes são totalmente dependentes do fornecimento contínuo e regular da Profigen, uma evidência da sua credibilidade no mercado. Também foram citados o baixo número de reclamações de clientes bem como seu nível de satisfação que é demonstrado via pesquisa anual de satisfação, e clientes retornando a comprar os produtos ano após ano.

Em relação às ações tomadas pela empresa em prol da construção de uma imagem positiva junto ao mercado, houve menção de um entrevistado (E) sobre a forma proativa com que gerenciou um problema de *recall* na empresa (retirada de produto de mercado e sua pronta substituição), ocorrido recentemente e que foi percebido de forma positiva pelo mercado. Também foi mencionada a estratégia de penetração em novos mercados, que inicia com visitas para conhecer a realidade local, e trabalha juntamente ao cliente para identificar qual produto existente atende as suas necessidades. Segundo Monken et al (2015), uma imagem corporativa positiva e bem conhecida é um ativo valioso para a organização devido ao fato de que causa impacto positivo na percepção dos *stakeholders*.

A **quinta questão** desta seção buscou especificamente sobre como os principais *stakeholders* da empresa percebem a qualidade dos produtos e serviços. A inclusão deste item se deve ao fato de que faz parte do modelo proposto para um programa de integridade corporativa.

Houve concordância entre os respondentes (G, S e E) nas respostas que confirmam que os produtos e serviços da empresa são reconhecidos como sendo de

altíssima qualidade, conforme palavras de um respondente. Como evidência, este mesmo gestor respondeu que durante os 20 anos de existência da empresa não houveram reclamações consideráveis nem de fornecedores nem de clientes, sendo que a medição da satisfação de clientes sempre fica próxima da nota máxima. Cabe mencionar a resposta dada por um dos gestores:

[...] extremamente confiável, com produtos de qualidade ao longo do tempo, o que se evidencia através de pesquisas de satisfação de clientes, onde a gente tem um índice bastante alto ao longo do tempo, um nível de reclamações bastante baixo, tanto por parte de qualidade de produto quanto por performance do produto, e se acontecer algum problema, nosso pessoal técnico sempre está à disposição e busca resolver ou dar indicações para que se resolva eventuais problemas pontuais (G).

De forma resumida, todos os respondentes (G, S e E) relatam que os principais *stakeholders* reconhecem a qualidade dos produtos e serviços fornecidos pela empresa, sendo que a sua reputação é muito positiva perante eles. O destaque mais expressivo em relação a este aspecto foi o retorno da pesquisa anual de satisfação de clientes da empresa, que sempre resulta em média próxima da nota máxima.

A **sexta e última questão** desta seção questionou sobre os benefícios da organização decorrentes de sua reputação no mercado de atuação, e se o respondente acredita que a reputação da empresa contribui para o seu valor.

Recapitula-se que De Luca et al (2015) investigaram a relação entre a reputação corporativa e a criação de riqueza pelas empresas listadas na BM&F Bovespa. Os resultados de sua investigação revelaram que: (i) a criação de riqueza é influenciada pela reputação corporativa, entre outros fatores; (ii) há diferenças estatisticamente significantes entre as empresas com reputação e aquelas que não a possuem. A conclusão foi que manter uma boa reputação corporativa, sendo esta considerada um ativo intangível e dificilmente copiado, constitui fator determinante na explicação da criação de riqueza.

Destaca-se a resposta dada por colaborador do Departamento de Vendas da empresa:

Um dos principais benefícios dessa reputação é a continuidade dos negócios, por ter uma boa reputação, qualquer produto que você lançar e colocar no mercado, ele já vem com credibilidade [...], o cliente já vai testar sabendo que um produto da ProfiGen possui a chance de sucesso muito grande [...], quando um cliente vai testar um produto da ProfiGen [...] é porque ele tem uma vantagem em relação ao outro, tende a ser melhor, porque a gente tem sempre essa visão do melhoramento contínuo (E).

A partir da resposta, verifica-se que a continuidade dos negócios é claramente percebida como um dos benefícios da boa reputação da empresa no mercado. A continuidade dos negócios significa fidelização dos clientes, fato que já foi citado por Gaines-Ross (2010) em relação à imagem corporativa positiva da empresa.

Já para outro respondente da pesquisa temos o seguinte:

O nome ProfiGen abre portas, justamente por ser uma empresa correta e mundialmente conhecida, [...] é uma empresa jovem, tem apenas 20 anos, mas ela construiu essa reputação ao longo do tempo e justamente pela assessoria que é dada para o nosso cliente, não é simplesmente entregar o produto (S).

Para Gomes e Sapiro (1993), uma reputação positiva em relação à conduta nos negócios, além da qualidade de gerenciamento, são fatores de geração de imagem corporativa positiva.

Ao analisar-se as respostas dos demais entrevistados (G, S e E), verifica-se a presença dos seguintes elementos: maior ativo e valor da empresa, estabilidade do negócio, possibilidade de ser seletiva na contratação de fornecedores, possibilidade de manter política de preços mesmo em mercados com baixo poder aquisitivo.

De forma resumida, identifica-se que existe concordância em relação aos benefícios decorrentes da reputação positiva da empresa junto ao mercado, destaca-se: crescimento da empresa no mercado via manutenção de clientes atuais e prospecção de novos clientes, possibilidade de manter política de precificação mesmo em mercados com baixo poder aquisitivo, possibilidade de seleção de fornecedores, acesso facilitado a empresas e entidades, pois o nome da empresa literalmente “abre portas” no mercado, além da facilidade de lançamento de novos produtos.

Em relação à contribuição da reputação para o valor da empresa, existe concordância geral entre os respondentes (G, S e E), pois a carteira de clientes tende a aumentar cada vez mais na medida em que a empresa prospecta novos mercados, com lançamento periódico de novos produtos que apresentam facilidade de aceitação e com valor agregado maior, tudo tornando a empresa perceptivamente maior do que na realidade é. Desta forma, nota-se que a reputação é decorrente do conceito que a empresa tem no mercado, da equipe de profissionais, dos valores e da eficiência da empresa no relacionamento com clientes e os demais *stakeholders*.

5.2 Síntese dos resultados

Essa seção apresenta de forma sintetizada os resultados empíricos coletados a partir das entrevistas sobre o tema integridade corporativa em empresa do segmento de PMEs.

Para Santos (2015) a ética corporativa varia conforme a empresa ou o ambiente onde ela está inserida. A ProfiGen do Brasil Ltda. é uma empresa do segmento PME, sendo parte de dois grandes grupos multinacionais do setor de tabaco, que é um setor altamente regulado. Desta forma, é relevante que a empresa atue com princípios éticos, atualizando suas políticas e práticas para atender à sociedade em constante mudança.

Os seus gestores e colaboradores são continuamente encorajados, via atividades de treinamento, a terem conduta alinhada com as políticas e práticas. A equipe de gestores apresenta um alto grau de profissionalismo e formação superior, aspecto este sintetizado pela análise do Bloco 1 – Perfil dos entrevistados (Quadro 5).

Quadro 5: Bloco 1 - Perfil dos entrevistados

Categorias Analisadas	Resultados Obtidos
1. Identificação do perfil do entrevistado e sua opinião pessoal sobre os tópicos de ética e integridade.	Composta de profissionais com nível superior, que possui compreensão conceitual sobre ética e integridade corporativa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, com base nas entrevistas realizadas com os profissionais da empresa que foram selecionados para este estudo, verifica-se que é uma empresa com uma equipe altamente preparada profissionalmente. Nas análises referentes ao Bloco 2, que trata da Gestão estratégica e vantagem competitiva da organização, nota-se pelos resultados obtidos que a empresa possui um alinhamento estratégico com base na integridade corporativa (Quadro 6).

Quadro 6: Bloco 2 - Gestão estratégica e vantagem competitiva

Categorias Analisadas	Resultados Obtidos
1. Comprometimento da direção.	O comprometimento da direção com a integridade corporativa foi confirmado.
2. Formalização dos valores organizacionais.	A empresa possui seus valores formalizados e são informados a toda equipe.
3. Componentes da cultura organizacional que geram vantagem competitiva.	A combinação de comprometimento e preocupação com a qualidade, o foco no cliente e o lançamento constante de novos produtos geraram uma cultura com alto valor.
4. Competências essenciais que contribuem para crescimento da empresa.	A competência técnica (através do investimento em pessoas), comprometimento dos colaboradores, multifuncionalidade, o relacionamento com o cliente e a conexão com o mercado.
5. Existência de resistências quanto ao modelo de gestão.	O nível médio de profissionais da empresa gostaria de ter mais envolvimento na gestão. Também ficou constatado o surgimento de certa “burocratização” da empresa decorrente da adoção de políticas e procedimentos do novo controlador.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A estrutura de governança, baseada em Plano de Negócios previamente aprovado pelo *Board* da empresa, separa a gestão da propriedade, servindo como balizador das metas a serem atingidas anualmente. Aspecto este que foi evidenciado a partir dos resultados obtidos no Bloco 3, que trata sobre Ética, integridade e governança corporativa (Quadro 7).

Quadro 7: Bloco 3 - Ética, integridade e governança

Categorias Analisadas	Resultados Obtidos
1. Regras e instrumentos de integridade corporativa.	A empresa possui código de ética, práticas e políticas que dão suporte à Integridade Corporativa na empresa e que visam a prevenir ou detectar irregularidades. A comunicação ocorre por meio de documentos internos e canais exclusivos para esse fim (0800).
2. Programa de treinamento voltado ao tema integridade.	A empresa realiza periodicamente treinamentos que abordam assuntos relacionados ao tema integridade.
3. Contribuição da estrutura de governança para tema integridade.	Evidenciado por meio de controles internos, <i>Board</i> de Diretores e Plano de Negócios.
4. Função responsável por tema integridade.	O controlador possui um Departamento de <i>Compliance</i> que dispõe de recursos próprios e que, via contrato, atende a ProfiGen.
5. Mecanismos de monitoramento de condutas antiéticas.	O monitoramento ocorre pelo RH (via canal formal de denúncia), auditorias internas do controlador (entrevista de gestores e colaboradores chaves) e auditorias externas.
6. Existência de controles internos.	A empresa adota controles internos, sendo alguns relacionados a registros contábeis confiáveis e legais.
7. Transparência e prestação de contas.	A empresa possui transparência em relação aos assuntos possíveis de serem compartilhados.
8. Regra formal para doações políticas e relacionamento com governo;	Houve confirmação de que as regras existem, são claras e que os gestores têm conhecimento delas. Doações não são permitidas. Treinamento sobre relacionamento com agentes governamentais é providenciado periodicamente.
9. Relacionamento com principais <i>stakeholders</i> .	O relacionamento com os <i>stakeholders</i> é considerado um ponto forte e um ativo gerador de boa reputação no mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Recapitulando o Instituto Ethos (2001), o qual menciona que a ética empresarial pode ser entendida como a aplicação dos valores e normas compartilhados pela sociedade no âmbito da organização, especificamente no processo de tomada de decisões a fim de aumentar a sua qualidade.

De acordo com o IBGC (2015), muitas são as motivações que levam empresas a adotar as melhores práticas de Governança Corporativa, dentre elas estão: a busca por preservar e otimizar seu valor, obter melhorias de gestão, facilitar o acesso a recursos financeiros e não financeiros, contribuir para a longevidade, administrar conflitos de interesse de maneira mais efetiva e conseguir avaliar, de forma permanente, seu propósito.

A cultura da empresa está fortemente focada na qualidade dos processos, produtos e serviços, na atenção aos requisitos do cliente e no atendimento de todos os requisitos do negócio – quer sejam legais ou estabelecidos internamente, o que promove a credibilidade junto ao mercado. O gerenciamento dos riscos do negócio também faz parte da preocupação da empresa, bem como sua imagem perante os seus principais *stakeholders*. Aspectos que conferem à empresa capital reputacional e valor perante ao seu mercado de atuação, conforme os resultados obtidos no Bloco 4, que trata do Capital reputacional e geração de valor (Quadro 8).

Quadro 8: Bloco 4 - Capital reputacional e geração de valor

Categorias Analisadas	Resultados Obtidos
1. Gerenciamento dos riscos do negócio.	A empresa se preocupa com o gerenciamento de riscos do negócio para garantir a continuidade das atividades.
2. Definição da identidade da empresa e características.	Principal definição: empresa séria e altamente profissional, comprometida em fornecer produtos de qualidade e que busca constantemente a satisfação do cliente.
3. Percepção sobre imagem e reputação perante <i>stakeholders</i> .	A empresa é considerada muito séria e profissional, os clientes têm um grande respeito pela ProfiGen e principalmente pela sua agilidade e capacidade técnica e logística, e que o valor da marca e da imagem são maiores do que o próprio negócio.
4. Credibilidade junto aos clientes.	Empresa com alta credibilidade evidenciada pelo índice de satisfação dos seus clientes.
5. Percepção dos <i>stakeholders</i> sobre qualidade de produtos e serviços.	Percepção favorável e positiva, com alto índice de satisfação nas pesquisas realizadas anualmente.
6. Benefícios decorrentes da reputação.	A empresa obtém benefícios decorrentes de sua reputação, mediante o valor agregado aos seus produtos e serviços, gerando fidelidade de clientes e acesso a novos mercados,

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com Fombrun (1996), a reputação corporativa é um conjunto de percepções de diferentes *stakeholders*, tanto internos como externos.

O Quadro 9 sintetiza e consolida os principais resultados da pesquisa a partir das análises dos documentos e informações coletados na empresa, bem como os obtidos nos resultados das entrevistas. A empresa ProfiGen do Brasil Ltda. não apresenta um programa de integridade formal e totalmente estruturado, porém apresenta alguns elementos que já estão sendo aplicados pela empresa, não somente das ações propostas pelo SEBRAE (2015) e CGU (2015), mas também aquelas sugeridas em adição pelo autor no Modelo Proposto a este estudo, conforme sintetizado no Quadro 9: coluna dos elementos que já estão sendo aplicados pela ProfiGen.

Em contrapartida, existem alguns elementos que precisam ser incorporados e aprimorados pela empresa, dentre dos quais cita-se: ações de responsabilidade social, indicadores para aprendizado organizacional, formalização e delegação de responsáveis para implementar o programa de integridade e código de conduta próprio, medidas disciplinares e procedimentos de correção de irregularidades. Conforme apresentado pela lista da segunda coluna do Quadro 9.

Quadro 9: Síntese dos resultados

Elementos que já estão sendo aplicados	Elementos que precisam de melhoria
(a) existe declaração formal de valores da organização;	(a) ações de responsabilidade social podem ser melhor implementadas, mesmo que a empresa adote uma atitude de "low profile";
(b) existe cultura organizacional focada na condução de negócios com integridade;	(b) em relação ao aprendizado organizacional, mesmo tendo baixo <i>turnover</i> no nível gerencial e de supervisão, existe carência de indicadores e plano anual de capacitação;
(c) a empresa possui estratégia para <i>stakeholders</i> chave, com foco no cliente;	
(d) a empresa possui uma estrutura de governança corporativa;	(c) em relação à definição de instância responsável pelo programa, mesmo estando isto estabelecido em contrato de gestão onde a responsabilidade é do Controlador (no caso Philip Morris), o recomendado é que existisse instância interna;
(e) existe foco na qualidade de produtos e serviços;	(d) a empresa adotou código de conduta e políticas de controles internos da Controladora, quando o recomendado seria desenvolver de acordo com as características da organização e baseado em análise de riscos do negócio;
(f) a empresa faz análise de riscos do negócio;	
(g) existe comprometimento da organização com a integridade;	(e) o monitoramento contínuo de atos contrários às práticas e ao código de conduta pode ser melhorado;
(h) a empresa possui sistema de controles internos;	(f) não existe evidência clara de aplicação de medidas disciplinares conforme previsto na Lei 12.846/2013;
(i) a empresa faz a divulgação do código de conduta e as políticas de controles internos.	(g) não foi possível validar a existência de procedimentos de correção de irregularidades. Portanto, tais aspectos deficientes podem ser trabalhados para aprimoramento da integridade e reputação corporativa da empresa ProfiGen.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para Dowling (1986) a reputação é construída ao longo dos anos e tem como base as ações e os comportamentos da organização, também podendo ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela organização, sendo que este crédito pode estar associado a credibilidade e reconhecimento.

A ProfiGen apresenta muitos dos elementos de integridade abordados no estudo e demonstrou ter um bom entendimento da necessidade de ações relacionadas à integridade corporativa, embora ainda precise aprimorar alguns elementos para efetivamente implementar o seu programa, de acordo com modelo proposto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As conclusões aqui apresentadas são referentes aos resultados da pesquisa, cujos dados foram obtidos através de pesquisa bibliográfica, análise de documentos da empresa e também através de entrevistas realizadas com profissionais da organização.

A motivação para o desenvolvimento desta pesquisa foi a possibilidade de contribuir para a geração de conhecimento sobre as temáticas relacionadas à ética e integridade corporativa, particularmente quando relacionado ao segmento de Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que é a grande maioria dos negócios no Brasil e no Mundo, e que notoriamente são carentes de boas práticas de gestão.

Desta forma, a pesquisa propôs-se a responder o seguinte problema: “Qual é o entendimento de empresa do segmento PMEs sobre integridade corporativa como fator de geração de valor?”. Para identificar as respostas a esta questão, alguns objetivos específicos foram estabelecidos, os quais – de forma geral – foram atingidos, levando-se em consideração a linha de raciocínio teórica e analítica desenvolvida nesta pesquisa.

A abordagem qualitativa da pesquisa, bem como a sua natureza de caráter exploratório, justificou a escolha do método de estudo de caso, pois foi possível perceber que, através da análise dos documentos e informações coletadas na empresa por meio de entrevistas, obteve-se as respostas aos objetivos específicos propostos no estudo.

Em relação ao primeiro objetivo específico: que buscou adaptar e ampliar o modelo de programa de integridade corporativa proposto por SEBRAE (2015) para aplicar na empresa ProfiGen do Brasil Ltda. Este objetivo foi plenamente atingido com a adaptação e ampliação da proposta do SEBRAE/CGU, para um novo Modelo Proposto, o qual foi apresentado no Capítulo da Metodologia e ilustrado pela Figura 12 e pelo Quadro 2, no qual todas as etapas do modelo foram aplicadas a partir do Roteiro de Entrevistas (Apêndice A).

A partir dos elementos do modelo de programa de integridade corporativa propostos para a pesquisa, verificou-se nas análises, que a empresa possui um bom entendimento sobre integridade corporativa e até apresenta alguns elementos e ações nesse sentido, porém também foi identificado a ausência ou oportunidade de melhoria

de alguns outros elementos imprescindíveis para implementação formal de um programa de integridade corporativa, a saber:

1) A empresa adota os seguintes elementos do modelo de programa de integridade corporativa proposto: (a) existe declaração formal de valores da organização, os quais estão listados e divulgados internamente; (b) existe cultura organizacional focada na condução de negócios com integridade; (c) a empresa possui estratégia para *stakeholders* chave, onde o foco no cliente é evidenciado nas respostas das entrevistas; (d) presença de uma estrutura de governança corporativa, via existência de *Board* de Diretores e Plano de Negócios aprovado anualmente, que apresenta as metas da gestão e faz clara separação entre propriedade e gestores; (e) foco na qualidade de produtos e serviços, tendo-se como evidência o alto percentual de satisfação de clientes via pesquisa anual de satisfação; (f) existência da análise de riscos do negócio, o que foi evidenciado pela existência de Plano de Continuidade de Negócios e Programa de Gerenciamento de Riscos Corporativos; (g) o comprometimento da organização com a integridade foi confirmado nas respostas do questionário semiestruturado; (h) existência de um sistema de controles internos, conforme foi possível verificar no portal eletrônico da empresa; (i) uso e divulgação do código de conduta e as políticas de controles internos. A empresa que possui elementos de integridade corporativa acaba sendo beneficiada por uma boa reputação no mercado, o que eleva o seu valor e a sua receita (DE LUCA et al, 2015).

Em contrapartida, existem alguns outros elementos deficientes e até ausentes para que a empresa consiga atingir plenamente todos os elementos propostos pelo estudo, no sentido de ter um programa de integridade corporativa formal.

2) Elementos deficientes e/ou ausentes: (a) ações de responsabilidade social podem ser melhor utilizadas, mesmo que a empresa adote uma atitude de “*low profile*”; (b) em relação ao aprendizado organizacional, mesmo tendo baixo *turnover* no nível gerencial e de supervisão, existe carência de indicadores e plano anual de capacitação; (c) em relação à definição de instância responsável pelo programa, mesmo estando isto estabelecido em contrato de gestão onde a responsabilidade é do Controlador (no caso *Philip Morris*), o recomendado é que existisse instância interna, conforme sugerido por SEBRAE (2015); (d) a empresa adotou código de conduta e políticas de controles internos da Controladora, quando o recomendado seria desenvolver de acordo com as características da organização e baseado em análise de riscos do negócio, conforme mencionado por SEBRAE (2015); (e) o

monitoramento contínuo de atos contrários às práticas e ao código de conduta pode ser melhorado conforme sugestões de SEBRAE (2015); (f) não existe evidência clara de aplicação de medidas disciplinares conforme previsto na Lei 12.846/2013; (g) não foi possível validar a existência de procedimentos de correção de irregularidades. Portanto, tais aspectos deficientes podem ser trabalhados para aprimoramento da integridade e reputação corporativa da empresa ProfiGen. Segundo Cardoso et al (2013), empresas com melhor reputação corporativa apresentam desempenho superior.

Portanto, caberá à empresa desenvolver um plano de ação caso tenha o interesse em formalizar um programa de integridade corporativa conforme modelo proposto neste estudo, que passe a considerar melhorias e soluções aos elementos deficientes e/ou ausentes supracitados.

Em relação ao segundo objetivo específico: a partir do modelo adaptado, avaliar como a organização está desenvolvendo ações de integridade corporativa. Objetivo atingido, pois houve a citação pelos respondentes de uma série de ações, entre as quais podemos citar a adoção de código de conduta, implantação de políticas de controles internos, treinamentos periódicos relacionados à integridade, formalização dos valores da organização, gerenciamento dos riscos corporativos, a existência de canal de denúncia de condutas impróprias, entre outras. Foi possível identificar que a empresa possui compreensão da importância de ações de integridade corporativa. Relembrando Collins (2009), organizações de alta integridade atingem performance superior porque atraem e retêm colaboradores, clientes, fornecedores e investidores de alta qualidade, aspectos estes que em última instância representam uma vantagem competitiva.

Em relação ao terceiro objetivo específico: identificar os benefícios para a empresa ProfiGen do Brasil Ltda decorrentes da adoção de boas práticas de negócios a partir do modelo proposto. Objetivo atingido, pois a partir da resposta ao questionário, pode-se verificar que existem elementos de integridade corporativa em uso, que corrobora para o alto índice da pesquisa anual de satisfação de clientes da empresa, as poucas reclamações de clientes, a presença da empresa no mercado mundial com atuação em muitos países da África e Ásia, além da presença em mercados exigentes como os da Europa e a sua aquisição parcial recente (em 2014) por parte da *Philip Morris*. No entanto, ressalta-se a necessidade de a empresa

observar os elementos deficientes e/ou ausentes já mencionados pelo estudo, para um pleno benefício a partir do modelo proposto.

Em relação ao quarto objetivo específico: verificar a existência de relacionamento entre as práticas de gestão da organização e geração de valor. Objetivo atingido, pois a partir dos depoimentos ao questionário torna-se possível verificar que a empresa está focada na qualidade dos processos, produtos e serviços e na satisfação do cliente. Ainda de acordo com as respostas, isto gera alta credibilidade junto ao mercado, fato este confirmado pelo índice de satisfação de clientes e, conseqüentemente, fidelidade de clientes e acesso a novos mercados, que são geradores de valor para esta organização.

Desta forma, ao se analisar o conjunto de objetivos desta pesquisa, verifica-se que foram plenamente atingidos. Ressalta-se ainda que os resultados obtidos com o estudo permitem afirmar que é possível para uma empresa do segmento PMEs utilizar o modelo de programa de integridade proposto, que visa a contribuir para a geração de capital reputacional e a perpetuidade do negócio.

Em relação ao problema de pesquisa, baseado nos depoimentos obtidos com os entrevistados, percebe-se que a liderança da organização tem clara noção da importância do uso de práticas focadas na integridade e atendimento aos requisitos legais e internos definidos pelos proprietários. Adicionalmente, é citado de que a credibilidade da empresa, resultante do uso de boas práticas de gestão, contribui para a fidelização dos clientes atuais e acesso a novos mercados. Podemos concluir que para a empresa objeto de pesquisa a integridade corporativa é fator que contribui para a geração de valor.

6.1 Contribuições gerenciais da pesquisa

No que se refere às contribuições gerenciais desta pesquisa e baseado nas conclusões já apresentadas anteriormente, segue uma série de recomendações de práticas gerenciais para a promoção de negócios com ética e passíveis de utilização por empresas do segmento PME: (a) definição e formalização dos valores da organização; (b) opção da gestão por cultura de efetuar negócios com integridade; (c) adoção de código de conduta; (d) foco na qualidade de produtos e serviços; (e) adoção do modelo de programa de integridade proposto pelo autor.

A adoção das recomendações gerenciais relacionadas aos aspectos deficientes e/ou ausentes da empresa ProfiGen do Brasil certamente contribuirá para o aumento de sua reputação junto aos seus principais *stakeholders*, bem como será demonstração de que efetivamente possui programa de integridade.

Também constatou-se, pelos resultados obtidos, que é perfeitamente possível empresas do segmento de Pequenas e Médias Empresas adotarem programas de integridade corporativa para melhorar a sua reputação no mercado.

Finalmente, o modelo de programa de integridade apresentado neste estudo é uma das principais contribuições gerenciais para empresas desse segmento que buscam por alguma referência ou modelo de integridade para adoção.

6.2 Limitações da pesquisa

Em relação às limitações desta pesquisa e levando-se em consideração a sua natureza de caráter exploratório, que levou à escolha do método de estudo de caso e, conseqüentemente, a conduziu na direção de um amplo número de contribuições teóricas e práticas para uma gestão organizacional baseada na ética, integridade e boas práticas de gestão, pode-se afirmar que por mais apropriado que tenha sido o método, tendo em vista que o estudo se deu em empresa do segmento PME, mas que é parte de grupo multinacional, no qual está inserida em mercado com características únicas, que é o setor de tabaco, acaba sendo a principal limitação deste estudo, não permitindo dessa forma generalizações.

Outra limitação a ser mencionada é que as entrevistas foram feitas principalmente com profissionais com cargo de chefia, sendo que a opinião dos colaboradores dos níveis operacionais não foi considerada em relação às práticas relacionadas ao programa de integridade da empresa ProfiGen do Brasil Ltda.

6.3 Recomendações para pesquisas futuras

A exigência da sociedade em relação à condução de negócios com integridade será uma tendência e uma constante cobrança para que mais empresas revejam a forma que conduzem seus negócios, bem como seus valores.

Baseado nas limitações mencionadas no tópico anterior, recomenda-se que este mesmo estudo seja conduzido em outras empresas do segmento de PMEs, com

ampliação da amostra, mas que não tenham vínculo com multinacionais e que também estejam em outros setores que não o de tabaco. Importante ressaltar que futuras pesquisas adotem o mesmo modelo de integridade utilizado neste estudo para um aprofundamento e comparação nas conclusões. Também recomenda-se que nos próximos estudos seja considerada a opinião de profissionais que não sejam exclusivamente detentores de cargo de chefia.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- ABDULLAH, H.; VALENTINE, B. Fundamental and ethics theories of corporate governance. **Middle Eastern Finance and Economics**, v. 4, p. 88-96, 2009.
- ALMEIDA, M. A. **Evolução das práticas de governança corporativa e desempenho das empresas brasileiras de capital aberto não listadas em bolsa**. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.
- AMARANTE, J. G. M. C.; DERETTI, S.; SILVA, E. D. Governança corporativa e responsabilidade social corporativa: uma revisão sistemática dessa relação. **Revista de Administração Contemporânea RAC**, v.17, n. 43, p. 123-140, 2015.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARRUDA, M. C. C. **Código de ética: um instrumento que adiciona valor**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.
- ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BANDEIRA, M. T. S. S. et al. Reputação corporativa negativa e o desempenho empresarial. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 24, p. 71-83, 2015.
- BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.
- _____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. B. **Administração estratégica e vantagem competitiva: Conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BARRET, R. **A organização dirigida por valores**. São Paulo: Elsevier Editora, 2014.
- BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The modern corporation and private property**. New York: Macmillan, 1932.
- BRASIL, M. V. O. et al. A relação de convergência entre a visão baseada em recursos e as competências essenciais. **REUNA**, v.16, n. 3, p. 31-44, 2011.

CALEGARI, I. P.; GONÇALVES, R. S. Os efeitos da reputação corporativa no custo de capital próprio em empresas brasileiras listadas. **XXXVIII EnANPAD**, Rio de Janeiro, set. de 2014.

CARDOSO et al. Reputação corporativa nas empresas brasileiras: uma questão relevante para o desempenho empresarial? **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v.10, n.21, p. 115-136, 2013

CATAPAN, A.; COLAUTO, R. D. Governança corporativa: uma análise de sua relação com o desempenho econômico-financeiro de empresas cotadas no Brasil nos anos de 2010-2012. **Revista Contaduria Y Administracion**, v. 59, n. 3, p. 137-164, 2014.

CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP. **Corporate social responsibility and sustainable business. A guide to leadership tasks and functions**. North Carolina: CCL Press, 2009.

CGU. **Programa de Integridade**. 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em: 10 de set. de 2015.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v.4, n.16, p.386-405, 1937.

COLLINS, D. **Essentials of business ethics: creating an organization of high integrity and superior performance**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.

CORTEZ, R. C.; VAN BELLEN, H. M.; ZARO, E. S. Ferramentas de responsabilidade social: uma análise comparativa a partir das dimensões e modelos de RSC. **XXXVIII EnANPAD**, Rio de Janeiro, set. de 2014.

COSTA, S. G. **Comportamento Organizacional: cultura e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

COSENZA, O. N.; CHAMOVITZ, I. Ética, ética empresarial e responsabilidade social: reflexões e recomendações. **XXVII Encontro Nacional de Engenharia e Produção**, out. de 2007.

DE LUCA, M. M. et al. Reputação corporativa e a criação de riqueza nas empresas listadas na BM&F Bovespa. **Revista de Ciências da Administração**. v. 17, n. 42, p. 51-63, 2015.

DOWLING, G. R. Managing your corporate images. **Industrial Marketing Management**, v. 15, p. 109-115, 1986.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDES, H. A.; FERREIRA, M. C. O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. **Revista Psico-USF**, v.14, n.3, p. 341-354, 2009.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea RAC**, v. 5, p. 183-196, 2001.

FOMBRUN, C. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, v. 33, p. 233-258, 1990.

FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C. B. M. **Fame & fortune: how successful companies build winning reputations**. USA: Prentice Hall, 2004.

GAINES-ROSS, L. Reputation warfare. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 12, p. 2-7, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, M. T.; SAPIRO, A. Imagem corporativa – uma vantagem competitiva sustentável. **Revista de Administração de Empresas**. v. 33, n. 6, p. 84-96, 1993.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival**. 3. ed. New York: McGraw Hill, 2010.

INSTITUTO ETHOS. **A ética nas organizações**: São Paulo: Instituto Ethos, ano 2, n. 4. 2001.

IBGC, **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 12 de ago. de 2015.

IBRACON, **Instituto dos Auditores Independentes do Brasil**. Disponível em: <<http://www.ibracon.com.br>>. Acesso em: 30 de mar. de 2017.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, 1976.

KRAUT, R. et al. **Aristóteles: a ética a Nicômaco**. Tradução de Alfredo Storck. Porto Alegre: Artmed, 2009.

LIMA, L.; SILVA, L. E. P.; HOROSTECKI, M. F. Cultura Organizacional. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 8., 2011, Paraná. **Anais...** Paraná, 2011.

MACHADO, D. D. N.; et al. Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. **Revista de Administração e Inovação**, v.10, n.4, p. 164-182, 2013.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança - o debate e as implicações**: responsabilidade social, instituições, governança e reputação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MACHADO FILHO, C. P.; ZYLBERSZTAJN, D. Capital reputacional e responsabilidade social: considerações teóricas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 11, n. 2, p. 87-98, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAGALHÃES, R. **Lucro e reputação**: a dimensão política no mercado financeiro. In: SEMINÁRIO SOCIOAMBIENTAL, 2008. São Paulo: USP. Disponível em: <www.econ.fea.usp.br/nesa>. Acesso em: 12 de out. de 2008.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: Abrasco, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. O.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia. Conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONKEN, S. F. et al. A influência do marketing social na imagem corporativa. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. v.14, n. 4, p. 119-134, 2015.

OECD. **Principles of Corporate Governance**. 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>>. Acesso em: 01 de jun. de 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PETERS, T.; WATERMAN, R. **The McKinsey 7-S Framework**. 1990. Disponível em: <https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm>. Acesso em: 20 de jun. de 2015.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harward Business Review, v.90, n.3, p.79-91, 1990.

PROFIGEN. **Página Eletrônica Institucional**. Disponível em: <www.profigen.com.br>. Acesso em: 12 de set. de 2016.

ROBERTS, P. W.; DOWLING, G. R. Corporate reputation and sustained superior financial performance. **Strategic Managemet Journal**. v. 23, n. 12, p. 1077-1093, 2002.

RODRIGUES, A. A. D. O. N. Uma análise comparativa entre a teoria da agência e a stewardship. **Revista Fafibe on-line**, v. 6, n. 6, p. 67-77, 2013.

SAITO, R.; SILVEIRA, A. M. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas RAE**. v. 48, n. 2, 2008.

SANTOS, F. A. **Ética Empresarial. Políticas de responsabilidade social em 5 dimensões**. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 10 de ago. de 2015.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SILVA, A. L. C. **Governança corporativa e sucesso empresarial: Melhores práticas para aumentar o valor da firma**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SIMÕES, J. B. **Racionalidade econômica, auto-interesse e justiça em Adam Smith**. 2001. Disponível em: <http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/racionalidade_economica.pdf>. Acesso em: 12 de jun. de 2016.

SINGER, P. **Ética prática**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

SMITH, A. **Teoria dos sentimentos morais ou Ensaio para uma análise dos princípios pelos quais os homens naturalmente julgam a conduta e o caráter, primeiro de seus próximos, depois de si mesmos**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

SROUR, R. H. **Ética Empresarial**. 4. ed. Rio de Janeiro, Elsevier: 2013.

STAUDT, L. A. **Ética e filosofia política**. Florianópolis: Departamento de Ciências Contábeis/UFSC, 2012.

TAMAYO, A. **Valores organizacionais e comprometimento afetivo**. Revista de Administração Mackenzie. v. 6, n.3, p. 192-213, 2005.

_____. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 23, n. especial, p. 017-024, 2007.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TAVARES, M. C. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Corruption Perceptions Index**. 2015. Disponível em: <<http://www.transparency.org/cpi2015>>. Acesso em: 01 de dez. de 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n.2, p.171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. E. The economics of organization: the transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.

_____. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

_____. The Theory of the firm as governance structure: from choice to contract. **Journal of Economic Perspectives**, v. 16, n. 3, p. 171-195, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZOBOLI, E. L. C. P. **A interface entre a ética e a administração hospitalar**. Dissertação de Mestrado - Departamento de Prática em Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1999.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação de agribusiness**. Tese de Doutorado - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1995.

APENDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Bloco 1: Identificação do entrevistado

Nome:.....

Cargo atual:.....

Tempo de trabalho na organização:.....

Formação educacional:

Como você define ética na sua vida pessoal:

O que você entende por integridade corporativa:.....

Bloco 2: Gestão estratégica e vantagem competitiva

1. Existe comprometimento da alta direção (*Board*) em relação à condução de negócios com integridade? Caso positivo, pode citar evidências?

2. Existe formalização dos valores da organização? Estes valores são comunicados a todos os colaboradores? Existe relacionamento entre os valores organizacionais e o sucesso da empresa?

3. Quais são os componentes da cultura da empresa que geram vantagem competitiva?

4. Quais são as competências essenciais da organização e que contribuem para o desenvolvimento e crescimento da empresa?

5. Você identifica resistências na organização em relação ao modelo de gestão e liderança? Em caso afirmativo, como ocorrem?

Bloco 3: Ética, integridade e governança

6. Existem regras e instrumentos que suportam o tema Integridade Corporativa na organização? A empresa possui código de ética, políticas e procedimentos para prevenir ou detectar irregularidades? Como ocorre a comunicação do tema

“integridade” aos colaboradores da empresa? Existe alguma forma de denunciar problemas de conduta ética?

7. Existe programa de treinamento voltado ao tema Integridade? Caso positivo, qual o setor da empresa é encarregado desta atividade?

8. Como a estrutura de governança da empresa contribui para a liderança focada na integridade?

9. Você verifica que a função responsável por tratar do assunto Integridade Corporativa é dotada de autonomia e recursos suficientes para a execução de suas atribuições? Esta função possui acesso ao mais alto nível hierárquico da organização?

10. Existe algum mecanismo de monitoramento de condutas antiéticas na organização? Este monitoramento é contínuo?

11. Existem regras associadas a controles internos, visando a estabelecer orientações sobre certas transações? Caso positivo, poderia citar algumas de seu conhecimento? Existe alguma relacionada a forma de efetuar registros contábeis?

12. Qual a sua opinião em relação à transparência, prestação de contas na organização e o sistema de controles internos?

13. Existe alguma regra formal quanto a doações a partidos políticos e relacionamento com setor público?

14. Como é o relacionamento da organização com os seus principais *stakeholders* (clientes, fornecedores, colaboradores, proprietários, comunidade)?

Bloco 4: Capital reputacional e geração de valor

15. Como ocorre o gerenciamento de riscos do negócio? Pode citar exemplos?

16. Como você define a identidade da empresa? Quais são as principais características da identidade da organização?

17. Como você percebe a Imagem e a reputação da empresa perante *stakeholders* (clientes, fornecedores, controladores e comunidade)?

18. A empresa possui credibilidade junto a seus clientes? Pode citar evidências? Que ações são tomadas para que a imagem da empresa seja construída no ambiente externo e interno?

19. Na sua opinião, como os principais *stakeholders* percebem a qualidade de produtos e serviços da empresa? Pode citar as evidências?

20. Quais são os principais benefícios da organização decorrentes de sua boa reputação no mercado de atuação? Você acredita que a reputação da empresa contribui para o valor da empresa e de seus produtos? Como?