

1 Introdução

O conceito de governança corporativa não é recente e o tema ganhou força e importância na década de 80 em diversos países tanto no meio acadêmico quanto em debates de interesse público (Silva, 2006). Silva (2006, p.3) explica que etimologicamente, a palavra governança está relacionada a governo e governança corporativa é, portanto, o sistema pelo qual os órgãos e os poderes são organizados dentro de uma empresa. Apesar dos avanços das boas práticas de governança corporativa, mostram-se atuais as principais falhas e lições de governança apontadas nos últimos anos, notadamente pela crise dos mercados e da economia mundial que decorreram de uma somatória de aspectos econômicos, políticos e sociais (IBGC:2009). Assim, os estudos sobre adoção de práticas empresariais relativo à governança corporativa têm se tornado particularmente relevante pelo caráter integrador que esta instância de poder nas empresas assume no novo contexto econômico mundial (Martins, Hildebrandt e Ziviani, 2008). Estudo da Booz&Co indica que entre 2003 e 2009, aumentou o conhecimento do tema governança corporativa nas principais empresas, conforme ilustra a figura 1.

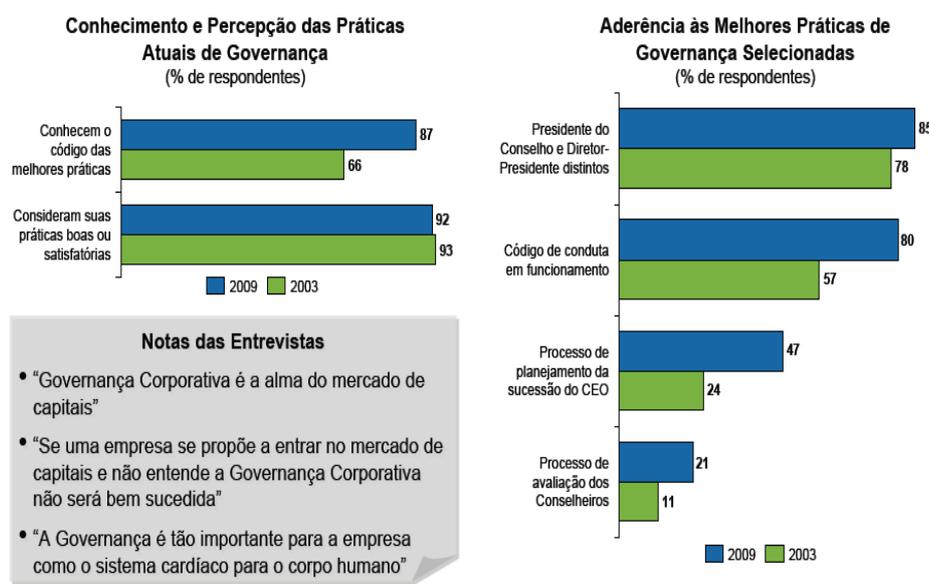


Figura 1 – Percepção das Práticas Atuais de Governança (Booz&Co., 2009).

Martins, Hildebrandt e Ziviani (2008, p.10) identificaram que as publicações sobre governança corporativa ainda têm maior concentração de estudos na área de finanças com 55,2% contra 25,9% em organizações. Além disso, a maioria dos estudos sobre governança foca na relação entre as práticas de governança corporativa, tais como estrutura do conselho de administração e ativismos institucionais e o desempenho financeiro resultante, mas poucos se aprofundam nas questões organizacionais e como estas interferem na implementação das práticas da Governança Corporativa dentro da empresa (Aguillera *et al* , 2007). De forma complementar, na avaliação do desempenho de uma empresa, não se deve negligenciar como os aspectos organizacionais, tal como a mudança organizacional, interferem nas práticas de governança corporativa. Nesse universo, mudança e transformação são palavras que ilustram o movimento das empresas frente ao contexto formado após o processo de reestruturação da economia mundial, a partir dos anos 80 (Becker, 2002). A mudança constante, seja esta oriunda de fatores endógenos ou exógenos à organização, tornou-se uma rotina a ser desbravada, porém os administradores, historicamente, não foram preparados para essa realidade. Nesse contexto, esta pesquisa explora como a mudança organizacional influencia na implementação das práticas de gestão da governança corporativa em uma empresa de telecomunicações.

1.1.

O problema

Mintzberg e Westley (1992, p.46) afirmam que a mudança é parte da natureza humana:

“As organizações estão sempre mudando. Como seres humanos, estamos em constante necessidade de experimentação e ordem. As organizações também não podem sobreviver sem mudança para se adaptarem condições mutantes e estáveis para explorar as mudanças que elas tenham feito. As organizações que nunca mudam eventualmente perdem sincronização com ambiente, enquanto a organização que nunca se estabiliza não pode produzir um produto ou serviço de forma eficiente. Há sempre mudança implícita na estabilidade de uma organização, da mesma forma que há sempre estabilidade implícita na mudança. Algumas coisas devem se manter fixas enquanto outras mudam.”

Para fazer frente às mudanças originadas por fatores sociais, políticos e econômicos as organizações precisam adaptar-se constantemente (Harari,1991; Herzog, 1991; Want, 1990; Peters, 1989; Naisbitt&Aburdene, 1986; Land& Jarman, 1981; Basil & Cook, 1974 *apud* Wood Jr, 2009). Os consumidores ganham mais consciência acerca dos seus direitos tornando-os mais exigentes. Mais competidores chegam ao mercado a cada dia com novos produtos e serviços reduzindo o ciclo de vida dos produtos. As relações com a força de trabalho também precisam de novos modelos de tratamento para suprir as alterações exigidas pelo mercado, e tudo isso numa velocidade assustadora. Naisbitt e Aburdene (1986 *apud* Wood Jr, 2009) mostram a iminência de uma nova era corporativa, para a qual a sobrevivência das organizações depende de sua capacidade de adaptação.

No Brasil, a história do setor de telecomunicações pode ser considerada recente, uma vez que somente a partir da década de 50 passou a ter importância social. No entanto, para as empresas de telefonia, têm se mostrado a cada ano mais desafiante manter-se competitiva, principalmente devido à introdução de novas tecnologias, às constantes fusões e aquisições e às mudanças no cenário regulatório ditadas pelo Governo, fatos que em seu conjunto, têm provocado alterações significativas no setor nessas últimas cinco décadas.

Com o fim do modelo de monopólio estatal no setor de telecomunicações, em 1997, o sistema Telebrás foi vendido à iniciativa privada. Contudo, para garantir a competitividade no setor e o acesso aos serviços para toda a população, após a privatização, foi criada uma regulamentação na qual o governo que antes era o provedor dos serviços, tornou-se regulador. Dessa forma, surgiu a ANATEL, Agência Nacional de Telecomunicações, cuja missão é, promover o desenvolvimento das telecomunicações do País, capaz de oferecer à sociedade, em todo o território nacional, serviços adequados a preços justos.

Almeida, F. e Mello Jr. (2000), acreditam que a privatização das estatais pode ser considerada importante instrumento para reformulação dos sistemas de governança no Brasil.

A Governança Corporativa é um conceito que se fortaleceu no mercado internacional, especialmente nos E.U.A, nos últimos 30 anos e mais especificamente no Brasil, nos últimos 10 anos. Denis (2001), contudo, fez alusões a respeito do fato de que o conceito de governança é muito mais antigo datando de 1776 quando naquele ano, Adam Smith ao escrever sobre gerentes, disse que:

“ Ser o gestor financeiro do dinheiro de outros (no lugar do seu próprio dinheiro)...não se pode esperar que eles tenham o mesmo senso de vigilância com o dinheiro dos outros...”

As fraudes contábeis ocorridas nos Estados Unidos nos últimos anos (Enron, Worldcom, Parmalat, entre outras) causaram sérios prejuízos ao mercado e desencadearam escândalos que despertaram a atenção da sociedade em geral para o assunto que ganhou notoriedade. Por conta dos escândalos, em 2002, o governo federal norte-americano aprovou a [Lei Sarbannes-Oxley](#), com o intuito de restaurar a confiança do público em geral na governança corporativa.

No Brasil não foi diferente. Desde dezembro de 2000, a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) classifica as empresas em três segmentos diferenciados, de acordo com as práticas de Governança Corporativa por elas adotadas: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado (Ver **Anexo 1**). As que não se encontram em nenhum destes 3 grupos, são classificadas como nível Tradicional de Governança.

No Brasil, o movimento pelas boas práticas de governança corporativa deu-se devido à necessidade das empresas modernizarem sua gestão, visando tornarem-se mais transparentes para o mercado. O fenômeno foi acelerado pelos processos de globalização, privatização e desregulamentação da economia, que resultaram em um ambiente corporativo mais competitivo.

A governança corporativa tem como um dos princípios básicos, de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a transparência¹ da gestão, e se torna providencial principalmente para as empresas de capital aberto do setor de telecomunicações.

O objetivo dessa dissertação, é levantar, através do estudo de caso na Oi, como a mudança organizacional, de posicionamento estratégico, afeta a implementação dessas práticas para responder à pergunta de pesquisa “ Como a mudança organizacional afeta a implementação das práticas de Governança Corporativa, na visão dos entrevistados, em uma empresa de Telecomunicações.

A Oi é uma empresa de capital aberto do setor de telecomunicações. É a maior companhia de telecomunicações do Brasil em faturamento e números de telefones fixos em serviço, controle 100% nacional ², e ações listadas em dois importantes mercados financeiros mundiais: BOVESPA e NYSE (New York Stock Exchange) por meio de ADR's³, portanto extremamente compromissada às práticas de governança corporativa.

¹ O código de boas práticas de Governança Corporativa do IBGC diz que TRANSPARÊNCIA é mais do que "a obrigação de informar", a Administração deve cultivar o "desejo de informar", sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resultam um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação deve ir além dos relatórios sobre o desempenho econômico-financeiro, e deve considerar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e conduzem à criação de valor para o acionista e demais "stakeholders".

² Informação disponível no site da empresa <http://www.novaoi.com.br/>

³ American Depositary Receipts ou ADR's são Certificados negociáveis nos Estados Unidos e que representam ações de uma companhia estrangeira. Um banco depositário norte-americano emite os ADRs contra o depósito das ações subjacentes, mantidas por um custodiante no país de origem das ações. Várias empresas brasileiras usam as ADRs como mecanismo para captar recursos no exterior, fugindo das altas taxas de juros dos empréstimos em seu próprio país

1.2. Objetivos (final e intermediário)

O objetivo final dessa dissertação é verificar como a mudança organizacional constante, afeta a implementação das práticas de Governança Corporativa em uma empresa brasileira listada na bolsa de valores, desse setor.

Para que o objetivo final possa ser atingido, a pesquisa percorreu os seguintes objetivos intermediários:

1. Introduzir o conceito de Governança Corporativa e detalhar o código Brasileiro de melhores práticas de Governança Corporativa, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).
2. Apresentar o conceito de Mudança Organizacional
3. Descrever o cenário de Telecomunicações no Brasil.
4. Destacar qual capítulo do código de melhores de governança corporativa, segundo o IBGC, será objeto do estudo.

Para alcançar este objetivo foram formuladas três suposições com base na literatura levantada que estão detalhadas ao final do capítulo de Referencial Teórico.

1.3. Relevância do estudo

Conforme evidenciado por Martins, Hildebrandt e Ziviani (2008), historicamente os estudos sobre governança corporativa têm destacada preponderância para a área de finanças, quando comparados às áreas de organizações e estratégia, além de forte concentração em instituições de São Paulo com pesquisas realizadas a partir de dados secundários e expressivo volume de estudos no período 2006/2007. Esses fatos nos permite deduzir que a pesquisa em questão, têm grande relevância por tratar-se de um tema bastante recente no universo acadêmico brasileiro, pouco explorado na área de organizações, no Rio de Janeiro e principalmente pela oportunidade de ter seus resultados gerados a partir de um estudo de caso na maior empresa brasileira do setor de telecomunicações de capital aberto, com ações listadas na BOVESPA e ADR's na bolsa de Nova Iorque (NYSE).

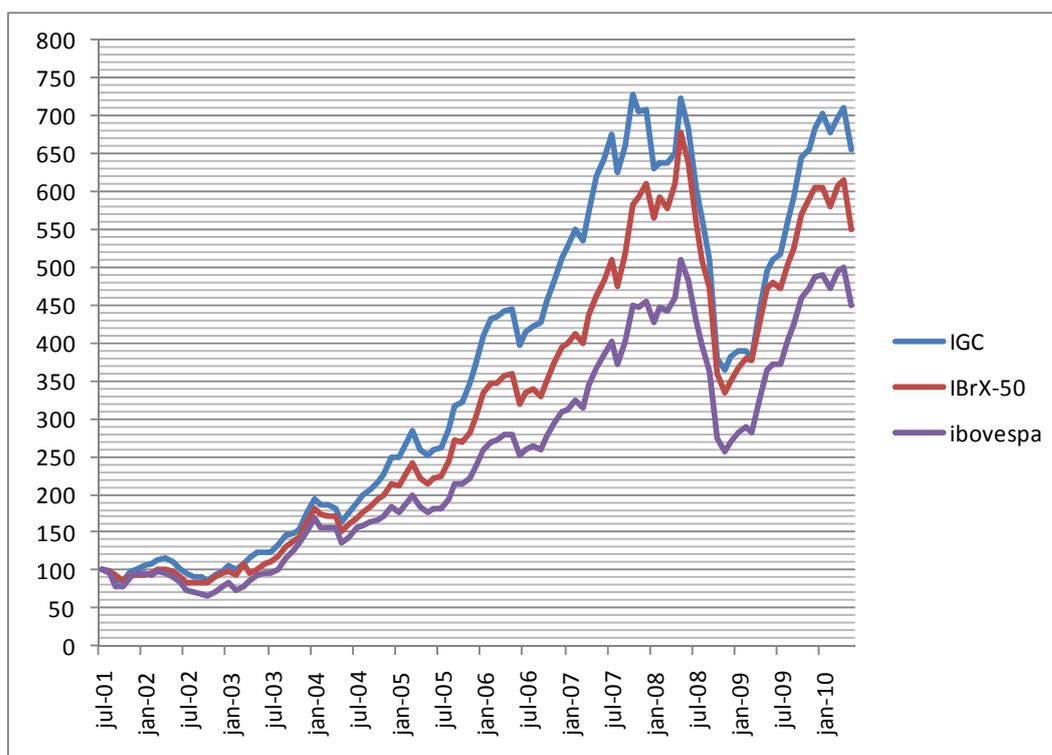
Stevenson (2003) acredita que aqueles que escrevem sobre mudanças organizacionais sempre alegam que as organizações estão constantemente sob mudança e que a mudança no mundo está acelerando. O fato é que nos últimos anos, as empresas de telecomunicações têm enfrentado intensa competição nos mercados locais e globais, o que exige mudanças constantes por parte de todos os envolvidos nessa indústria para adequar-se às necessidades e na Oi não é diferente. As empresas, ao necessitarem de financiamentos, têm diante de si duas alternativas: buscar recursos no mercado acionário e/ou no mercado de dívida. Enquanto as empresas saem atrás de recursos para financiar o seu crescimento, os investidores procuram opções de investimento com melhores retornos financeiros. Aumenta o número de investidores que, levam em consideração em suas decisões, não somente os resultados apresentados por uma empresa no curto prazo, mas também sua capacidade de manter-se no mercado por longo prazo. Esses investidores se alinham em torno da opinião de que questões ambientais, sociais e de Governança podem interferir nas mais diversas carteiras de investimento e assim só destinam recursos a empresas que atendam a padrões superiores de comportamento nesses três aspectos.

Bhojraj e Sengupta (2001) , *apud* Vieira e Mendes (2004) apontam uma forte evidência de que as empresas que apresentam boas práticas de governança corporativa tendem a ter menor custo de capital:

“ Governance mechanisms can reduce default risk by mitigating agency costs and monitoring managerial performance and by reducing information asymmetry between the firm and the lenders. We find firms that have greater institutional ownership and stronger outside control of the board, enjoy lower bond yields and higher ratings on their new bond issues.”

O presente estudo surge em um momento em que a Oi entra em um ano de consolidação após um ano de aquisição da BrT - Brasil Telecom S.A, fato ocorrido em dezembro de 2008, com um mercado financeiro em processo de recuperação pela crise que o assolou em Setembro de 2008. Diversos analistas de mercado destacam que a base desta crise foi a falta de confiança dos investidores no mercado. Seria essa falta de confiança em parte pela falta de transparência de algumas empresas? Interessante apontar que a falta de confiança atingiu inclusive as empresas listadas no IGC⁴ da BOVESPA, que vinham apresentando valores de mercado superior aos demais índices desde dezembro de 2004 até meados de 2008

quando praticamente se igualaram aos demais índices representativos do mercado tais como IBX-50⁵ e IBOVESPA⁶, e pode ser observado no quadro 1 abaixo. Após a recuperação dos mercados em meados de 2009, os índices da carteira do IGC voltaram a se destacar frente os demais índices representativos do mercado financeiro do Brasil.



Quadro 1 – Evolução relativa IBOVESPA – IBrX-50 – IGC
(Base: Junho 2001 = 100)

Fonte: Gráficos Originados a partir dos índices médios nominais disponíveis no site da BM&FBOVESPA e relativizados na base 100.

<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/BuscarIndices.aspx?idioma=pt-br>, acessado em 04 de Julho de 2010 às 21:45 h.

⁴ Índice de governança corporativa diferenciada - Carteira composta por ações de companhias listadas nos segmentos especiais da BM&FBOVESPA.

⁵ Índice Brasil 50 - carteira teórica composta por 50 ações selecionadas entre as mais negociadas da BM&FBOVESPA em termos de liquidez.

⁶ Índice Bovespa – carteira teórica composta pelas ações que, em conjunto, representam 80% do volume transacionado a vista nos doze meses anteriores à formação da carteira

Índices Nominais	jul-01	jul-02	jul-03	jul-04	jul-05	jul-06	jul-07	jul-08	jul-09	mai-10
IGC	976,03	935,77	1.210,43	1.841,84	2.558,91	4.044,17	6.583,49	5.911,51	5.050,20	6.383,77
IBrX-50	1.582,41	1.331,77	1.762,07	2.683,07	3.562,63	5.287,80	8.053,49	8.848,16	7.468,21	8.710,57
ibovespa	13.964,47	10.340,97	13.548,41	21.744,17	25.217,71	36.280,01	56.187,09	59.943,65	52.001,14	62.654,21
Base Jul 2001 =100										
Índice relativo	jul-01	jul-02	jul-03	jul-04	jul-05	jul-06	jul-07	jul-08	jul-09	mai-10
IGC	100	95,88	124,02	188,71	262,18	414,35	674,52	605,67	517,42	654,05
IBrX-50	100	84,16	111,35	169,56	225,14	334,16	508,94	559,16	471,95	550,46
ibovespa	100	74,05	97,02	155,71	180,58	259,80	402,36	429,26	372,38	448,67

Quadro 2 – Índice Nominal x Índice relativo por ano do Quadro 1

A rentabilidade nominal acumulada até o mês de Maio/2010, das empresas que compõem o IGC, ainda apresenta um desempenho superior, quando comparada aos demais índices de maior representatividade na BOVESPA, como mostra a tabela abaixo.

Rentabilidade Nominal Acumulada

Índice relativo	mai/10	Desde 01/Jul/2001 *
IGC	-8%	554%
IBrX-50	-10%	450%
ibovespa	-10%	349%

* 25/06/2001 marcou o início da negociação de ações de empresas pertencentes aos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa (Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1)

1.4.

Delimitação do estudo

Entre as inúmeras práticas de governança corporativa existentes, esta dissertação abordará somente o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, em sua quarta edição, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). No que se refere ao horizonte espacial, a proposta dessa dissertação considera um estudo de caso de uma empresa brasileira de capital aberto no setor de telecomunicações. Neste caso, os resultados certamente espelharão percepções e atitudes dos executivos dessa empresa para com as práticas de governança corporativa e características ambientais do setor de telecomunicações. Quanto ao horizonte temporal, analisaram-se as alterações de estrutura, processos e controles implementados pela empresa desde o momento da privatização até a atualidade para cumprir com as recomendações propostas no capítulo 3 do código de Melhores Práticas de Governança Corporativa. Este

capítulo trata das práticas relativas à gestão da empresa, onde os gestores são os responsáveis em imprimir um relacionamento transparente com todas as partes interessadas e tem no relatório anual a sua forma mais abrangente e usual de prestação de contas. Nesse contexto buscou-se entender de que forma as mudanças organizacionais originadas pelas alterações de estruturas e processos afetam a implementação das práticas de GESTÃO recomendadas pelo código de melhores práticas de governança corporativa do IBGC.

Está fora do escopo dessa dissertação avaliar outras empresas do setor de telecomunicações, avaliar o impacto da mudança organizacional na implementação das práticas recomendadas nos demais capítulos do código, além do já citado no parágrafo anterior. Essas avaliações devem ser consideradas como sugestão para estudos futuros.