

3

Metodologia

Neste capítulo é descrita a metodologia da presente pesquisa, abordando-se o tipo de pesquisa realizada, os critérios para a seleção dos sujeitos, os procedimentos para a coleta, o tratamento dos dados e as limitações do método utilizado.

O trabalho estruturou-se em duas partes: a revisão de literatura e a pesquisa de campo.

A etapa de revisão de literatura teve como objetivo apresentar e analisar a bibliografia relacionada ao tema Governança de Participação Societária, sendo utilizada para a construção dos pressupostos que serviram de base para as entrevistas com os especialistas, realizadas na pesquisa de campo.

3.1

Tipo de Pesquisa

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, na qual se buscou compreender o problema, explorando a situação com o intuito de estabelecer critérios e promover o melhor entendimento do fenômeno (Creswell, 2010). Para Neves (1996), a pesquisa qualitativa propicia uma interpretação própria do pesquisador, enquanto o estudo quantitativo não enfatiza a interpretação dos dados obtidos junto aos entrevistados.

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, que é adequado para situações nas quais é necessário obter diferentes relatos (Yin, 2001). Para Creswell (2010), o estudo de caso é uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos.

O estudo em questão também pode ser classificado como uma pesquisa de campo, pois foram realizadas entrevistas semiestruturadas com um grupo de gestores de companhia brasileira de grande porte, quando se buscou absorver as experiências e impressões dos entrevistados em relação às perguntas propostas.

Além disso, o método da observação do participante, também, foi utilizado devido ao fato do autor trabalhar com o tema investigado e, como, consequência, incluir, no desenvolvimento das análises e conclusões do estudo, sua vivência e experiência.

3.2

Seleção de Sujeitos

A seleção dos respondentes foi realizada por acessibilidade e especialidade. Foi selecionado um conjunto de gestores que possuem conhecimento e vivência no relacionamento com sociedades, bem como conhecimentos complementares, de forma a abordar as diferentes disciplinas envolvidas no estudo.

Além disso, a pesquisa procurou identificar gestores com participação nas duas partes do modelo, ou seja, na *holding* e nas participações. Dessa forma, buscou-se compreender a Governança de Participação Societária a partir da visão dos diversos atores envolvidos no processo.

Foram selecionados os seguintes gestores:

- i) um gestor com experiência em assuntos relacionados a recursos humanos, com o objetivo de analisar a vertente nomeação, remuneração, avaliação, treinamento e desenvolvimento;
- ii) dois gestores com experiência em orientação estratégica e de gestão;
- iii) três gestores responsáveis pelo desdobramento das orientações estratégicas, de gestão e operacionais para as participações, bem como pelo relacionamento da *holding* com os administradores dessas sociedades;
- iv) um gestor responsável pela Auditoria da *holding* e das participações societárias;
- v) um advogado com experiência em relacionamento entre *holding* e participações;
- vi) administradores de sociedades do grupo.

No total foram entrevistados 10 gestores da companhia, sendo que alguns dos entrevistados ocupavam posição de administrador das participações e gestores na *holding*.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com gestores da organização selecionada, sendo utilizado o roteiro de entrevista, disponível no Apêndice 1.

Foram realizadas 10 entrevistas com gestores de diferentes níveis hierárquicos e áreas da organização. As entrevistas ocorreram nos meses de Novembro e Dezembro de 2011, com duração média de 1 (uma) hora e meia, por meio de encontros pessoais do pesquisador com os entrevistados. Todas as entrevistas foram gravadas e armazenadas em meio digital, com o objetivo de viabilizar a completa análise das respostas.

O Quadro 4 apresenta a distribuição dos entrevistados, gênero, função e área.

O roteiro de perguntas semiestruturadas foi elaborado para apoiar a condução das entrevistas. As perguntas semiestruturadas dão ao entrevistado a possibilidade de expressar-se com liberdade e compartilhar suas visões acerca do tema abordado, não limitando as respostas a um determinado número ou tipo. De acordo com Creswell (2010), entrevistas dessa natureza permitem ao pesquisador controlar a linha do questionamento, bem como possibilita aos participantes explorarem informações históricas ou adicionais, necessárias para a compreensão do fenômeno em estudo.

Nome	Gênero	Função	Área
Entrevistado 1	Masculino	Gestor <i>Holding</i>	RH
Entrevistado 2	Feminino	Gestor <i>Holding</i>	Finanças
Entrevistado 3	Masculino	Gestor Subsidiária Integral Administrador em Participações	Gestão de Participação
Entrevistado 4	Masculino	Gestor <i>Holding</i>	Gestão <i>Holding</i>
Entrevistado 5	Masculino	Gestor <i>Holding</i> Administrador em Participações	Finanças
Entrevistado 6	Masculino	Gestor <i>Holding</i> Secretário Geral em Participações	Gestão de Participação
Entrevistado 7	Masculino	Gestor <i>Holding</i> Administrador em Participações	Gestão de Participação
Entrevistado 8	Masculino	Gestor <i>Holding</i>	Auditoria
Entrevistado 9	Masculino	Advogado <i>Holding</i>	Direito
Entrevistado 10	Masculino	Administrador em Participações	Gestão e Finanças

Quadro 4 - Perfil dos respondentes
Fonte: Autor

O Quadro 5 contém os pressupostos e as perguntas utilizadas na pesquisa de campo. Os pressupostos e as perguntas foram elaborados considerando os aspectos relevantes identificados na revisão de literatura, contida no capítulo 2, e que nortearam o roteiro de pesquisa.

Antes do início de cada entrevista, o pesquisador buscou esclarecer o objetivo da pesquisa, bem como a confidencialidade do processo.

O ambiente escolhido para as entrevistas foi salas de reuniões da própria companhia, com agendamento prévio, sem a influência de qualquer situação externa à pesquisa.

Pressupostos da pesquisa e roteiro de perguntas	
Pressuposto 1 A <i>holding</i>, para realizar o objeto social para o qual foi constituída, pode participar ou constituir outras empresas em virtude de fatores estratégicos, legais, fiscais e de riscos. Perguntas: 1.1) Por que a <i>holding</i> constitui sociedades? 1.2) Qual a relação entre o objeto social da <i>holding</i> e de suas participações societárias? 1.3) Os principais fatores para a constituição de uma sociedade estão relacionados a aspectos estratégicos, legais, fiscais e de risco? Referencial Teórico: Brasil (1976), Strikwerda (2009) Descrito no Capítulo 2.1 desta dissertação.	
Pressuposto 2 Assim como na Governança Corporativa, a Governança de Participação Societária possui: i) a ética como essência; ii) a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa como princípios básicos; iii) o acionista, o Conselho de Administração, a gestão, a Auditoria e o Conselho Fiscal como pilares; iv) a sustentabilidade como melhor prática. Perguntas: 2.1) A Governança Corporativa possui a ética como essência das relações. Essa essência se mantém na Governança de Participação Societária? 2.2) A transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa são princípios básicos da Governança Corporativa. Esses princípios se mantêm válidos na Governança de Participação Societária? 2.3) O acionista, o Conselho de Administração, a gestão, a Auditoria e o Conselho Fiscal são os pilares da Governança Corporativa. Eles são os pilares da Governança de Participação Societária? 2.4) A sustentabilidade é destacada como a melhor prática na Governança Corporativa. E na Governança de Participação Societária, a Sustentabilidade é a melhor prática? Referencial Teórico: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009) Descrito no Capítulo 2.1 desta dissertação.	

Quadro 5 - Relação entre fundamentos teóricos e as perguntas

Pressupostos da pesquisa e roteiro de perguntas
Pressuposto 3 As participações societárias possuem diferentes papéis e responsabilidades, sendo que sua governança deve refletir as características internas e externas de cada organização, visando maximizar o desempenho do grupo. Características, estas, que derivam do ambiente local, da estratégia do grupo e do ambiente interno da participação. Perguntas: 3.1) Verifica-se uma divisão de papéis e responsabilidades entre a <i>holding</i> e os órgãos de administração das sociedades? 3.2) Essa divisão de papéis e responsabilidades varia de sociedade para sociedade? 3.3) Os três principais fatores que influenciam na divisão de papéis e responsabilidades, bem como na governança, entre <i>holding</i> e as participações são o ambiente local, a estratégia do grupo e o ambiente interno? Referencial Teórico: Brellochs (2008); Kim et al. (2005); Strikwerda (2003) Descritos capítulo 2.6 e 2.6.1 desta dissertação.
Pressuposto 4 A Governança de Participação Societária deveria ser patrocinada pela alta administração da <i>holding</i>, a qual é responsável por definir políticas, diretrizes e orientações para as participações, bem como definir estrutura de coordenação e supervisão dos negócios, sem, contudo, interferir na autonomia jurídica de cada sociedade. Perguntas: 4.1) A Governança de Participação Societária deveria ser patrocinada pela alta administração da <i>holding</i>? 4.2) A alta administração da <i>holding</i> é responsável por definir políticas, diretrizes e orientações para as participações societárias? 4.3) A <i>holding</i> deve definir estruturas de coordenação e supervisão dos negócios? 4.4) A <i>holding</i> deve orientar, coordenar e supervisionar os negócios de suas participações, sem, contudo, interferir na autonomia jurídica de cada sociedade? Referencial Teórico: Oliveira (2009) Descrito no Capítulo 2.6.1 desta dissertação.
Pressuposto 5 A <i>holding</i> busca coordenar e supervisionar os negócios de suas participações societárias por meio de: i) pessoas (nomeação, remuneração, avaliação e desenvolvimento de administradores); ii) processos (coordenação de aspectos estratégicos, operacionais e de gestão); iii) controle (coordenação e supervisão da atuação da Auditoria Interna e Externa, de forma a monitorar a conformidade das orientações da <i>holding</i>). Perguntas: 5.1) A <i>holding</i> deve orientar, coordenar e supervisionar os negócios de suas participações por meio: - Pessoas (nomeação, remuneração, avaliação e desenvolvimento de administradores); - Processos (coordenação de aspectos estratégicos, operacionais e de gestão); - Controle (coordenação e supervisão da atuação da Auditoria Interna e Externa, bem como monitoramento da conformidade com as orientações da <i>holding</i>). 5.2) Pessoas, processo e controle são os três principais processos de coordenação e supervisão dos negócios das participações pela <i>holding</i>? Referencial Teórico: Oliveira (2008) Descritos no Capítulo 2.6.1 desta dissertação.

Quadro 5 - Relação entre fundamentos teóricos e as perguntas (continuação)

Pressupostos da pesquisa e roteiro de perguntas
Pressuposto 6 O uso do poder de voto numa Assembleia Geral de uma subsidiária integral não é utilizado no caso de participações societárias que possuam um único acionista, tendo em vista o forte poder de penetração da <i>holding</i> por meio dos administradores. Contudo, no caso de controladas, que apresentem mais de um sócio, o poder de voto pode ser utilizado, apesar do poder minoritário dos demais acionistas. Perguntas: 6.1) O uso do poder de voto numa Assembleia Geral não é utilizado no caso de participações societárias que possuam um único acionista, tendo em vista o forte poder de penetração da <i>holding</i> por meio dos administradores. Concorde com essa frase? Qual o papel da Assembleia Geral em uma subsidiária integral? 6.2) No caso de controladas, que apresentem mais de um sócio, o poder de voto é utilizado, apesar do poder minoritário dos demais acionistas. Concorde com essa frase? Qual o papel da Assembleia Geral em uma controlada? Referencial Teórico: Brellochs (2008) Descritos no Capítulo 2.6.2.1 desta dissertação.
Pressuposto 7 O Conselho de Administração é responsável por dirigir e monitorar as participações, contudo, em função da divisão de papéis e responsabilidade entre <i>holding</i> e participações, bem como do controle da matriz, o Conselho poderá ser mais ou menos atuante. Perguntas: 7.1) Qual o papel de um Conselho de Administração em uma participação? 7.2) Em função da divisão de papéis e responsabilidades entre <i>holding</i> e as participações societárias, bem como do controle da matriz, teremos um Conselho que pode variar de meramente legal a atuante? Referencial Teórico: Kiel et al. (2006); Hilb (2008) Descrito no Capítulo 2.6.2.1 desta dissertação.
Pressuposto 8 Conselhos maiores, com a presença de membros externos, são característicos de Conselhos de participações atuantes. Perguntas: 8.1) Conselhos atuantes possuem maior predisposição para a presença de membros externos no Conselho quando comparados a Conselhos meramente legais? 8.2) Conselhos maiores estão mais associados a Conselhos atuantes? Referencial Teórico: Kim et al. (2005) Descrito no Capítulo 2.6.2.2 desta dissertação.
Pressuposto 9 A Diretoria da participação é o órgão executivo da sociedade devendo atuar de forma harmônica com o Conselho, bem como garantir o relacionamento transparente e de longo prazo com as demais partes interessadas. Perguntas: 9.1) Qual o papel da Diretoria Executiva em uma participação societária? 9.2) Cabe à Diretoria Executiva da participação garantir o relacionamento transparente e de longo prazo com as demais partes interessadas? Referencial Teórico: Andrade & Rosseti (2010), Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009) Descrito no Capítulo 2.6.2.3 desta dissertação.

Quadro 5 - Relação entre fundamentos teóricos e as perguntas (continuação)

Pressupostos da pesquisa e roteiro de perguntas

Pressuposto 10

A remuneração dos administradores das participações societárias pode ser de origem financeira e não financeira. Contudo, no caso da remuneração financeira, verifica-se uma dificuldade de aplicação em virtude: i) as participações não apresentam ações comercializadas; ii) a performance de uma participação pode estar atrelada ao desempenho do grupo como um todo.

Perguntas:

10.1) Em participações societárias são utilizados modelos de remuneração financeiros e não financeiros?

10.2) Brellochs (2009) ressalta dois aspectos que dificultam a aplicação dos modelos de remuneração: i) as participações não apresentam ações comercializadas; ii) a performance de uma participação pode estar atrelada ao desempenho do grupo como um todo. Isso ocorre na realidade?

Referencial Teórico:

Andrade & Rosseti (2010), Brasil (1976), Brellochs (2005), IBGC (2009) e Kim et al. (2005)

Descrito no Capítulo 2.6.2.3 desta dissertação.

Quadro 5 - Relação entre fundamentos teóricos e as perguntas (continuação)

Fonte: Autor

3.4

Tratamento de Dados

Os dados deste estudo são de natureza qualitativa. Os dados coletados nas entrevistas foram transcritos e submetidos à análise de conteúdo.

Com fins de atingir os objetivos intermediários descritos no Capítulo 1 – Introdução e no Quadro 6 aplicou-se o tratamento dos dados conforme abaixo:

- i) os objetivos 1, 2 e 3 foram levantados através de pesquisa bibliográfica detalhada no capítulo 2 deste projeto de dissertação – Referencial Teórico.
- ii) o objetivo 4 foi levantado por meio da pesquisa bibliográfica, que serviu de base para a construção dos pressupostos e das perguntas do roteiro, e das entrevistas realizadas com os gestores da companhia pesquisada.

Objetivos Intermediários	
Objetivo 1	Identificar o conceito de sociedade, <i>holding</i> e participação societária
Objetivo 2	Apresentar o conceito de Governança Corporativa e de Teoria da Agência
Objetivo 3	Apresentar o conceito de Governança de Participação Societária e de Teoria da Agência aplicada em seu contexto
Objetivo 4	Identificar a forma como o conflito de agência é gerenciado pela <i>holding</i> , bem como suas implicações nos órgão de governança das participações

Quadro 6 - Objetivos Intermediários da Pesquisa

Fonte: Autor

3.5

Limitações do Método

Segundo Gil (2008, p. 54), o método de estudo de caso é “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Contudo, apesar do aprofundamento característico do método, este pode apresentar limitações para a generalização dos resultados, quando o universo e tamanho da amostra é restrito.

De acordo com Yin (2001, p. 75), é preferível projetos de casos múltiplos a projetos de caso único. O mesmo Yin (2001, p. 15) também defende que:

(...) o estudo de caso, assim como experimentos, são generalizáveis para proposições teóricas e não para populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, assim como o experimento, não representa uma “amostra”, assim, fazendo um estudo de caso, o seu objetivo será expandir e generalizar teorias (generalizações analíticas) e não enumerar frequências (generalização estatística).

A partir dessa definição, de fato há uma limitação que a pesquisa em questão apresenta, pois se trata de uma única companhia brasileira de grande porte e, portanto, não se devem praticar generalizações a partir deste estudo.

Cabe ressaltar que a resposta da questão principal da pesquisa reflete as percepções dos pesquisados que compõem a amostra, o que não significa, necessariamente, que possam ser generalizadas para outras sociedades do setor, nem para outros setores da economia.

Outra limitação encontra-se no fato de o próprio pesquisador trabalhar diretamente com o assunto pesquisado. Desta forma, por mais que se busque conduzir todo o processo de forma isenta, a entrevista utiliza-se de interações entre o entrevistador e o entrevistado, e as análises, mesmo baseadas na teoria, têm caráter subjetivo e, portanto, sujeito a interpretações.