

## **Teoria da Dependência de Recursos explicando a percepção de Governança Corporativa de importantes tomadores de decisão**

### *Resource Dependence Theory and Corporate Governance perception of the main decision-makers*

Joseilton Silveira da Rocha  
jsrocha@ufba.br  
UFBA

Fabio Viana Moura  
favimoura@hotmail.com  
UFBA

Graciela Mendes Ribeiro Reis  
graciela.reis@br.pwc.com  
UFBA

#### **Resumo**

O objetivo principal deste trabalho consistiu em avaliar em que medida as atitudes de importantes atores organizacionais, no que se refere ao conceito de Governança Corporativa, sofriram influência da dependência de fornecedores de recursos essenciais à perenidade organizacional. Com uma amostra de cinquenta respondentes, composta por decisores de grandes empresas brasileiras, e com auxílio de um modelo de regressão logística testou-se hipótese formulada sob a óptica da Teoria da Dependência de Recursos, qual seja: quanto maior a dependência de fornecedores de recursos vitais para organização, mais a gestão entenderia que as práticas de Governança Corporativa cumpriram o papel de conciliar os diversos interesses que envolvem a organização e, conseqüentemente, garantiriam o fluxo de insumos necessários à continuidade da empresa. Os resultados encontrados confirmam tal hipótese e revelam que a dependência de fornecedores de recursos financeiros e o tamanho da organização são as variáveis que predizem, com significância estatística, tal comportamento. Indicando assim que a busca por insumos financeiros ainda é predominantemente o que determina a atitude da Gestão Organizacional, no que se refere ao papel que deve ser cumprido pelos mecanismos de Governança Corporativa.

**Palavras Chaves:** Dependência de fornecedores de recursos. Atitude da gestão. Governança Corporativa.

#### **Abstract**

*The purpose of this study was assess if the attitudes of important organizational actors, as regards the concept of Corporate Governance, was influenced by dependence on suppliers of essential resources for organizational sustainability. With a sample of fifty respondents composed of decision-makers of large Brazilian companies and with the help of a logistic regression model was tested hypothesis built on perspective of the Resource Dependence Theory. The tested hypothesis was the more dependence on suppliers of vital resources to organization, the more management understanding what practices of Corporate Governance fulfilled the role of reconciling the various interests that surround the organization and, thus, ensuring the flow of necessary inputs for organizational going concern. The results confirm this hypothesis and show that the dependence on financial resources and the size of the*

*organization are variables that predict such behavior with statistical significance. Thus the result indicating that the search for financial inputs still is mainly what determines the attitude of Organizational Management regard to the vision of the role of corporate governance mechanisms.*

**Key words:** *Resource Dependence Theory. Management attitude. Corporate Governance.*

Artigo recebido em: 20.10.2011; Aceito em: 30.11.2011

## 1. INTRODUÇÃO

Ao se falar de Governança Corporativa pensa-se intuitivamente em um conjunto de instrumentos que tem como objetivo garantir que investidores e credores obtenham retorno sobre seus investimentos. Trabalhos relevantes relacionados ao tema, como os de Shleifer e Vishny (1997), Jensen e Meckling (1976), Bushman e Smith (2001), Larcker, Richardson e Tuna (2007) se alinham a tal entendimento. Órgãos como IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, por muito tempo, apoiaram-se nesta visão para tratar de vários assuntos relacionados ao conceito, objetivos, funções e mecanismos de Governança Corporativa. Por essa forma de compreender o tema Governança Corporativa é a gestão organizacional quem receberia a ação dos mecanismos de Governança, uma vez que está subentendido que a fiscalização dos atos dos gestores evitaria comportamentos oportunistas e, assim, garantiria que investidores obtivessem integralmente o retorno sobre suas aplicações de recursos.

Pode-se, porém, questionar este posicionamento e considerar que ao invés de sofrer a ação dos mecanismos de Governança, os gestores os utilizariam no processo de gerenciamento das diversas demandas dos interessados na vida da organização. O próprio IBGC, ao publicar os princípios que regem as práticas de Governança Corporativa, faz alusão à importância das organizações buscarem constantemente o atendimento equitativo das necessidades de todos os seus *stakeholders*. Em fina sintonia com essa linha de pensamento, a perspectiva da Teoria da Dependência de Recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978) prediz que a gestão organizacional agiria eficientemente, *ex ante*, buscando solucionar os problemas relacionados à disposição e distribuição de recursos essenciais às atividades organizacionais em determinados ambientes. Pela óptica de tal arranjo teórico gestores lançariam mão de todos os meios disponíveis, e aqui se incluiriam os mecanismos de Governança Corporativa, para gerenciar e garantir o fluxo de insumos (físicos, financeiros ou de legitimidade) necessários à sobrevivência de sua organização.

Ante o exposto, este trabalho buscou identificar até que ponto a dependência de alguns fornecedores de recursos, essenciais às atividades de uma organização, impactaria a forma como gestores percebem o que é Governança Corporativa. Seguindo hipóteses subjacentes da Perspectiva de Dependência de Recursos, esperou-se que quanto maior fosse a dependência de determinados fornecedores de insumos mais os atores organizacionais entenderiam que os instrumentos governança disponíveis serviriam para gerir as demandas desses fornecedores. Considerando a exposição acima, o presente trabalho buscou solucionar o seguinte problema de pesquisa: Até que ponto a dependência de determinados fornecedores de recursos, essenciais à sobrevivência organizacional, impacta a percepção de atores organizacionais sobre Governança Corporativa?

Tal inquietação foi motivada pela importância de melhor conhecer a atitude de atores organizacionais em relação aos mecanismos de Governança Corporativa e, conseqüentemente, aos instrumentos postos a sua disposição para auxílio no processo gerencial. Subsidiariamente, ancorado em uma perspectiva teórica alternativa, este trabalho avalia o quanto variáveis organizacionais influenciam tal atitude. Esses conhecimentos podem ser úteis à predição do comportamento organizacional, pois explicitam fatores que influenciam a busca dos gestores pela conciliação dos interesses de diversos grupos interligados à vida organizacional. Assim, os achados desta pesquisa poderão contribuir para que gestores, reguladores, acadêmicos e investidores compreendam melhor tanto o comportamento organizacional, relativos aos mecanismos de Governança, como os fatores que o determinam.

## **2. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS DO TRABALHO**

Grande parte da literatura define Governança Corporativa como um conjunto de regras, procedimentos e ações que são construídos com intenção de garantir que interesses corporativos se alinhem aos de investidores. Tal ideia tem sido fortemente influenciada pelo pensamento econômico neoclássico, tendo em sua raiz a Teoria Contratual da Firma (BERLE; MEANS, 1932). Apoiados nesse paradigma teórico, Jensen e Meckling (1976), em um dos principais trabalhos relacionados ao tema, abstraem as organizações como sendo um nexo de relações contratuais. Nesse trabalho, esses autores demonstram em suas análises as conseqüências e custos decorrentes de um contrato específico, o pactuado entre Gestão e Acionistas. Eles também especificam as relações funcionais entre estrutura de capital e os seus conseqüentes problemas e custos.

Em outra vertente dessa literatura, com foco mais abrangente, por analisar estruturas institucionais de vários países, autores como La Porta e outros (2000) discutem a relação entre ambiente legal e eficácia no atendimento de medidas que garantam que investidores não tenham seus recursos expropriados por gestores e controladores. Tais autores defendem a ideia de que a eficiência de Sistemas de Governança Corporativa deveriam se fundamentar mais na estrutura dos sistemas legais dos Estados e de seus Mercados Financeiros do que na proporção em que fontes de capital – credores/investidores – demonstram-se presentes no lado direito do Balanço das empresas. Trilhando por vias semelhantes, Shleifer e Vishny (1997), ao tratar desse tema, iniciam seu artigo afirmando que Governança Corporativa diz respeito às maneiras pelas quais investidores garantem que obterão retorno sobre seu investimento. Eles refletem sobre os caminhos abertos e os a desbravar por essa agenda de pesquisa. Os seus argumentos, semelhantemente aos demais trabalhos acima citados, gravitam no domínio teórico da relação de agência, ou seja, no conflito de interesses entre Gestão e Acionistas ou entre Controladores e Sócios Minoritários.

Longitudinalmente, é perceptível nessa literatura a centralidade do binômio controle-propriedade e de seus problemas e custos. Na literatura ora descrita, eles formam o cerne do pensamento sobre Governança Corporativa. Tais custos e problemas da relação de agência têm motivado o surgimento e desenvolvimento dos denominados Mecanismos de Governança Corporativa. Fundamentados na Teoria Econômica, tais mecanismos visariam controlar a ação da gestão organizacional, uma vez que se apoiam em evidências e suposições de que atores organizacionais agem oportunisticamente. Para essa corrente de pensamento, tais ações devem ser coibidas, de modo a garantir que interesses de acionistas e credores sejam, ao

máximo, alcançados. Todas essas ideias se sedimentaram e se institucionalizaram a tal ponto que é uma tarefa difícil encontrar trabalhos que não comunguem de seus supostos.

No tocante da literatura contábil vinculada ao tema Governança Corporativa, muitos trabalhos também apoiam em mesmo substrato teórico, ou seja, desenvolveram-se centrados na relação entre práticas contábeis e instrumentos que assegurem que interesses de investidores sejam atingidos. Bushman e Smith (2001), por exemplo, exploram e defendem uma maior inclusão da informação contábil financeira entre as ferramentas de Governança Corporativa. Esses autores apresentam uma abrangente revisão da pesquisa contábil sobre o assunto, na qual consta: sua evolução, suas bases teóricas e seus objetos de análises. No Brasil, a direção seguida aparenta ser a mesma. O trabalho de Ramos e Martinez (2006), por exemplo, investiga a influência de instrumentos de Governança Corporativa exigidos pela Bolsa de Valores de São Paulo para mitigação da prática de gerenciamento de resultados.

Ante o apresentado, percebe-se que dentro da literatura sobre o tema Governança Corporativa é majoritária a corrente de pensamento que entende que seu conjunto de instrumentos e mecanismos objetivaria garantir que ação organizacional fosse coerente com os interesses de acionistas e credores. Prevalendo análises cuja atenção gira em torno do monitoramento e controle de gestão organizacional. Sendo, desta maneira, escassas ou quase inexistentes pesquisas que se destinem a investigar se, e em que condições, atores corporativos se apropriariam de mecanismos de Governança Corporativa para alcançar metas e suprir demandas organizacionais.

Nesta seção do texto, pretende-se frisar que a pesquisa vinculada ao tema Governança Corporativa está, em sua maior parte, escorada na suposição de que gestores agem maximizando suas utilidades em detrimento do interesse de fornecedores de capitais e de outros insumos igualmente importantes para perenidade organizacional, tal como o trabalho de colaboradores. O que, com muito mérito e importância, vem revelando conhecimentos sobre como se arquitetam práticas organizacionais prevalentes em determinados ambientes e sob certas condições. Entretanto, o uso de paradigmas teóricos alternativos tem viabilizado a execução de estudos que realçam a ideia de que a ação organizacional, consubstanciada na atitude de gestores, tem em sua essência o desejo de assegurar os recursos e condições necessárias à saúde e sobrevivência organizacional, tal como, a Teoria Institucional (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983) e a perspectiva da Dependência de Recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Esta última, especificamente, fornece subsídios teóricos para analisar em que condições Gestores Corporativos teriam interesse de construir instrumentos para garantir o suprimento de recursos essenciais à sustentabilidade de sua organização. Permite também investigações empíricas que avaliem os fatores que determinam o comportamento organizacional eficiente nesse sentido. Como já foi dito, entender melhor o comportamento de atores organizacionais em relação aos instrumentos de Governança Corporativa pode ser útil aos diversos interessados na vida organizacional. Em congruência com tal visão, Lopes (2004, p. 182) comenta o quanto enriquecedor seria para essa literatura a realização de estudos que almejassem melhor entender o comportamento de administradores brasileiros.

Desta maneira, este trabalho busca revelar a percepção de agentes corporativos, administradores e outros importantes tomadores de decisão, em relação ao conceito de Governança Corporativa. Ou seja, visa entender como eles concebem e internalizam tais práticas. Mais especificamente, dedica-se a avaliar até que ponto a dependência de alguns fornecedores de recursos vitais às organizações impacta em tal percepção. Para isso, essa

investigação fez uso da Teoria da Dependência de Recursos que forneceu as hipóteses subjacentes indispensáveis à escolha das variáveis testadas. Sendo também importante na definição da metodologia utilizada, exposta em seção adiante.

### 3. CONSIDERAÇÕES SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA

A expressão Governança Corporativa tem sido associada a mecanismos que visam garantir que investidores recebem efetivamente retorno sobre seus investimentos (SHLEIFER; VISHNY, 1997). Neste contexto, a separação da gestão e propriedade, presente em grande parte de empresas modernas, seus problemas, custos e outras consequências catalisaram o desenvolvimento dessa literatura. A relação de agência (JENSEN; MECKLING, 1976) e problemas de assimetria informacional (ACKERLOF, 1970) tornaram-se conceitos centrais no seu crescente aperfeiçoamento. Tudo isso é corroborado por Lopes (2004, p. 172), que chega a afirmar que não se pode confeccionar um trabalho empírico robusto, para investigar o fenômeno da Governança Corporativa, desconsiderando os problemas de agência e de assimetria informacional.

Para perceber o quão latente tais ideias se apresentam dentro desse tema, basta analisar o que o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa define como Governança Corporativa:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo 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.

Vale lembrar que esse conceito é uma revisão de outro, publicado por essa mesma instituição em 1995, que aludia mais diretamente supostos da teoria dos contratos e da relação de agência, como claramente perceptível no seguinte trecho: “Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva”. Como pode ser visto, é clara a noção de que a diretoria executiva deve ser monitorada, para que comportamentos oportunistas sejam evitados. O realce a tal aspecto objetiva demonstrar o quanto ideias derivadas das Teorias Econômicas se faziam e se fazem presentes em espaços destinados ao debate sobre aprimoramento dos mecanismos de Governança Corporativa.

Por esse caminho teórico trilham várias pesquisas voltadas a entender ou descrever a realidade dos fenômenos abrangidos pelo tema Governança Corporativa. Por exemplo, Larcker, Richardson e Tuna (2007) reúnem e explicitam vários instrumentos que têm sido tratados, por trabalhos fundamentados na Teoria dos Contratos, como mecanismos de Governança Corporativa. Com uma análise multivariada eles investigam 2106 empresas e propõem quatorze dimensões de Governança Corporativa. Dentre elas, encontram-se as relacionadas à: características do Conselho Administrativo; estrutura de capital; presença de investidores institucionais; formatos dos planos de compensação a executivos e presença de mecanismos antiaquisições indesejadas.

Considerando as dimensões de Governança Corporativa, presentes no trabalho supracitado, o IBGC aparenta optar pela linha associada à estrutura de capital, pois, publica em seu sítio, a existência de dois modelos de Governança: *Outsider System* e *Insider System*. Segundo o IBGC, aquele modelo estaria mais presente em nações anglo-saxônicas e este seria mais

frequente na Europa Continental e no Japão. Essa classificação dicotômica é realizada considerando: o modo pelo qual organizações dessas regiões captam recursos e os meios utilizados pelos fornecedores desses recursos para impedir que eles não sejam usados indevidamente. A diferença entre tais modelos é embasada principalmente na concentração acionária e na proporção em que credores e acionistas fornecem recursos financeiros para as organizações. Mas reflete também o grau de importância dada a outros *stakeholders*, em seus respectivos ambientes. O *Insider System* tem uma maior preocupação com outros fornecedores de recursos como: empregados, Estado e outros em geral.

Características dos modelos acima apresentados estão presentes nos Princípios de Governança Corporativa, também publicados pelo IBGC, no Código das Melhores Práticas de Governança. Tais princípios são: o da Transparência; o da Equidade; o da Prestação de Contas e o da Responsabilidade Corporativa.

O primeiro preocupa-se com a comunicação das ações e intenções organizacionais; onde se nota a vontade de amenizar problemas de assimetria informacional (ARKELOF, 1970) presentes nas relações de agência. Pode-se perceber que tal princípio não acata somente a relação de agência existente entre acionista e gestor (JENSEN; MECKLING, 1976), mas também a comum entre chefes e subordinados, em todos os níveis hierárquicos da organização (LAMBERT, 2001). Já o princípio da Prestação de Contas segue mesma linha de pensamento, uma vez que declara que a organização (gestão) deve se responsabilizar por suas ações perante a quem a constituiu (acionistas).

Já os princípios da Responsabilidade Corporativa e da Equidade demonstram, em seu cerne, uma preocupação com outros fornecedores de recursos, que vão além dos recursos financeiros. O da Equidade frisa literalmente a importância de se considerar, visando à perenidade de uma empresa, as relações estabelecidas com *stakeholders* como colaboradores, clientes, fornecedores e credores. O texto que declara o Princípio da Responsabilidade Corporativa se delonga a ratificar e explicar essa importância, realçando o cuidado que uma organização deve ter com aspectos socioeconômicos gerais como com meio ambiente, com a geração de emprego, com o desenvolvimento científico e tecnológico e etc. Dessa forma, esses dois princípios aparentam se fundamentar e preocupar com problemas diferentes daqueles decorrentes dos binômios gestão/propriedade, direção/acionista, acionistas majoritários/acionistas minoritários. Incorporam, por assim dizer, a visão de que as relações que uma corporação mantém com grupos de interesses devem ser mais abrangentes, no sentido de equacionar esforços para suprir as necessidades de todos aqueles dos quais a organização depende. Foi sob uma perspectiva teórica que muito se alinha a tais ideias que se buscou compreender os fatores que determinam a atitude da gestão corporativa acerca das práticas e mecanismos de Governança Corporativa.

#### **4. TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS**

A espinha dorsal deste trabalho é a possível relação entre o nível de dependência de recursos vitais à sobrevivência organizacional e a atitude dos atores corporativos. Parte da ideia de que aos agentes é incumbida a missão de Governar suas empresas, tratando com coerência os diversos grupos de interesses ligados à organização (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Seguindo uma lógica diversa à da maioria dos textos que tratam do tópico Governança Corporativa, põe o gestor na posição de agente ativo, de maneira que ao invés de receber a ação (monitoramento), ele utilizaria os chamados mecanismos de Governança para assegurar,

eficientemente, os recursos indispensáveis à sobrevivência organizacional. Tudo isso, foi subsidiado teoricamente pela perspectiva da Dependência de Recursos. Resumidamente apresentada a seguir.

No livro *The External Control of Organizational: a resource dependence perspective*, os autores Pfeffer e Salancik se dedicam à explicação do comportamento organizacional, especificamente, no se refere à forma como organizações se relacionam com atores sociais dentro de seus ambientes. Relatam que as organizações agem na direção do cumprimento de demandas de outras organizações ou atores sociais, e que atuam gerenciando dependências que criam restrições a sua liberdade de ação (PFEFFER; SALANCIK, 1976, p. 257).

Negando a validade do conceito de que organizações são entes autogeridos, que atuam autonomamente na perseguição de seus fins, Pfeffer e Salancik (1976, p. 257) dizem que o controle organizacional é externo. Tal controle determina uma constante luta por autonomia e discricionariedade, que são restringidas por constrangimentos externamente impostos às organizações.

No contexto da perspectiva da Dependência de Recursos, organizações estariam constantemente buscando discricionariedade, entendida aqui como capacidade de ação liberta de regras ou limites impostos e fiscalizados pela sociedade e demais organizações. Em sentido oposto, atores sociais buscariam sempre criar e potencializar condições que os permitissem controlar as organizações, o que restringiria a discricionariedade da ação organizacional. Diante deste cenário pode ser enquadrada a conceituação de Governança Corporativa, justificada pelos problemas de assimetria informacional e da relação de agência.

Ao desenvolver suas ideias, Pfeffer e Salancik (1976, p. 260) relatam algumas situações que se encontrariam no epicentro da queda de braço entre organizações e atores sociais: a posse de recursos por atores sociais; a discricionariedade desses atores na alocação, no acesso e no uso desses recursos; a essencialidade de determinados recursos para a sobrevivência organizacional e a inabilidade de organização na obtenção de recursos em fontes alternativas, entre outros.

Segundo Mudambi e Perdesen (2007) a base dessa perspectiva enraíza-se no conceito de poder e em seu bem sucedido exercício. Para eles, o pensamento weberiano de que o bem sucedido exercício do poder deve apoiar-se em princípios legítimos, próprios a cada organização. Isto importado pela Teoria da Dependência de Recursos, para a qual, a ação organizacional transitaria no domínio de situações que envolvem o controle e posse de recursos estratégicos à sobrevivência organizacional, o que, na verdade, representa a busca por condições necessárias ao exercício legítimo do poder.

Para Pfeffer e Salancik (1976), ao mesmo tempo em que as organizações procuram se eximir de serem controladas, elas também buscariam estabilidade e controle sobre o intercâmbio de recursos essenciais à sua perenidade. Essa situação põe as organizações em um dilema. Pois, se por um lado adaptações às demandas futuras requerem habilidade para mudar e autonomia para agir, por outro, a necessidade de estabilidade e segurança requerem a criação de estruturas interorganizacionais que controlem seus comportamentos. Organizações buscam evitar dependências e controle externo, ao mesmo tempo em que formam seu próprio contexto para reter autonomia em suas ações.

Assim sendo, para essa teoria, o comportamento organizacional está diretamente relacionado aos constrangimentos e interdependências de recursos com os quais a gestão organizacional se depara (PFEFFER; SALANCIK, 1976, p. 262). Segundo esses autores, a ação discricionária gerenciaria restrições ambientais e o próprio ambiente à conveniência dos interesses

organizacionais. Certas mudanças no meio ambiente se dão, em parte, pela determinação dos administradores organizacionais, porque esses se preocupam em compatibilizar as características do ambiente aos interesses específicos das suas organizações (ROSSETTO; ROSSETTO, 1999). A função da gestão é dirigir a organização para um ambiente mais favorável, gerenciando e estabelecendo ambientes negociados benéficos à organização (PFEFFER; SALANCIK, p. 262, 1976).

Tais ideias podem ajudar a entender o comportamento organizacional em relação aos mecanismos de Governança Corporativa, pois, para essa corrente de pensamento, gestores estariam sempre em busca por compatibilizar demandas de atores sociais e condições necessárias à sobrevivência organizacional. Na discussão acima exposta, o nível de dependência de recursos e a suposta ação organizacional para reverter ou amenizar tal situação, são colocadas no centro da análise do comportamento organizacional. Para esse paradigma teórico, a ação dos gestores estaria diretamente relacionada às restrições impostas por seu ambiente ao acesso a determinados recursos; que poderiam ser físicos, financeiros ou ligados à legitimidade. Desta forma, poder-se-ia esperar que gestores entendessem que os mecanismos de Governança Corporativa seriam instrumentos que os auxiliassem no difícil caminho de harmonizar necessidades organizacionais a demandas de diversos *stakeholders*.

Como já foi apresentado, apoiado nessas ideias, este trabalho buscou verificar o quanto que a dependência de alguns recursos vitais à sobrevivência organizacional influencia o entendimento de alguns atores corporativos sobre o que é Governança Corporativa. Onde, esperou-se que uma maior dependência explicasse a opção dos gestores por um conceito de Governança Corporativa que desse uma explícita importância ao tratamento equânime aos diversos fornecedores dos respectivos recursos. A seção seguinte expõe os passos seguidos para verificar tal suposição.

## 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O primeiro procedimento metodológico realizado foi o da seleção dos respondentes do questionário utilizado na presente pesquisa. Empregando-se um banco de dados pertencente a uma empresa privada de auditoria e consultoria, que fora cedido sem ônus para os fins desta pesquisa, foram enviados convites para 530 atores organizacionais, responsáveis por tomar decisões em empresas dos mais diversos ramos de atividades.

Esses atores organizacionais selecionados ocupavam, ao menos, um dos seguintes cargos: Presidente de Conselho de Administração, Membro do Conselho de Administração, Presidente, Vice-Presidente, Diretor Executivo, Diretor/Gerente Financeiro, Diretor/Gerente de Recursos Humanos, Diretor/Gerente Comercial, Diretor/Gerente de Contabilidade, Diretor de Controladoria, Diretor/Gerente de Suprimentos ou Controller.

O convite enviado continha um link, o qual permitia o acesso, via internet, ao instrumento de coleta de dados, composto por 22 questões fechadas. A estrutura de acesso e armazenamento dos dados foi construída de forma a garantir o anonimato e sigilo dos respondentes, não sendo permitida a identificação dos gestores e das organizações.

O questionário ficou disponível no período de 10 de dezembro de 2008 a 15 de fevereiro de 2009, podendo ser respondido somente pelos convidados e apenas por uma vez. Ao final do processo de coleta de dados foram obtidos 50 questionários integralmente respondidos, o que permitiu realizar os testes e análises estatísticas previstas. Como projetado, considerando os objetivos almejados pela presente pesquisa, a amostra estudada caracterizou por uma amostra



não probabilística, definida pela acessibilidade dos pesquisadores aos endereços eletrônicos dos possíveis inquiridos.

### 5.1. Estrutura do Questionário

O núcleo do questionário foi composto por onze questões. A primeira questão apresentava três opções de conceitos de Governança Corporativa. O primeiro conceito, consubstanciado nas ideias predominantes na literatura e coerente com a teoria dos contratos, mais especificamente, com a relação de agência, atribuía aos mecanismos de Governança a função de monitoramento, pela qual se deve impedir que agentes corporativos atuem visando seus interesses pessoais em detrimento dos objetivos dos acionistas/proprietários. O segundo caracterizou-se mais por uma noção de que os mecanismos de Governança Corporativa objetivariam permitir que a gestão organizacional agisse na direção de obter e garantir recursos vitais à sobrevivência organizacional, como previsto pela Teoria da Dependência dos Recursos. Nele, estava presente a hipótese subjacente de que agentes corporativos atuam *ex ante*, articulando-se em função dos problemas relacionados à manutenção de insumos necessários à perenidade da corporação para a qual eles trabalham. A terceira opção da primeira questão se apresentou como um conceito alternativo aos outros dois, sendo ela incluída no questionário para captar a existência de um possível outro entendimento dos respondentes sobre o que seria Governança Corporativa.

As demais questões buscaram captar a noção dos inquiridos em relação ao nível de dependência de alguns fornecedores de recursos essenciais à manutenção organizacional. Nelas, as respostas foram categorizadas em cinco e seis faixas que, a depender do que a questão abordava, representavam valores absolutos ou percentuais em relação a variáveis, demonstradas no quadro abaixo. Essa categorização foi estabelecida por consenso dos autores, que cientes da consequente perda de informação, buscaram viabilizar a agilidade da obtenção dos dados. Tal classificação justificou-se também pelo fato de que não era imperativo ao estudo conhecer exatamente os valores constantes em registros das organizações, mas sim, a noção do respondente em relação às suas magnitudes, uma vez que, pretendeu-se estudar o quanto tal noção impactava a concepção de Governança Corporativa desses atores organizacionais. O quadro abaixo resume quais recursos vitais às organizações foram considerados pela pesquisa e de que maneira foram capturados pelo questionário.

Fornecedores de Recursos Vitais	Medida de Dependência	Construção das Categorias
Colaboradores	Número de funcionários	Quantidade
	Gastos com remuneração dos empregados	Percentual da Receita Bruta
Fornecedores	Maior fornecedor	Percentual fornecido em relação ao total
Clientes	Maior Cliente	Percentual Receita Anual
	Três maiores Clientes	Percentual Receita Anual
Sócio	Controlador	Percentual Capital Social
	Detentores de menos que 3% do Capital	Percentual Capital Social
Sociedade / Governo	Carga Tributária	Percentual Receita Anual

Quadro 1 – Medidas de fornecedores de recursos

Fonte: Elaboração própria, 2010.

Outra variável utilizada, captada pelo questionário, foi a de tamanho, também categorizada em função do conhecimento do agente corporativo em relação ao faturamento anual de sua organização. Desta forma, objetivava verificar a possível influência dessa característica na forma como atores organizacionais internalizam o conceito de Governança Corporativa.

## 5.2 Método de Análise

O objetivo deste trabalho foi verificar até que ponto a dependência de alguns fornecedores de recursos necessários à sobrevivência de uma organização impactava a visão de seus agentes sobre o conceito de Governança Corporativa. Como previsto pela *Resource Dependence Theory*, tal percepção influenciaria o modo de agir dos atores corporativos. Esperou-se, então, encontrar uma relação positiva entre a dependência de fornecedores de recursos vitais às organizações, medidos pela noção dos atores organizacionais, com a percepção deles sobre o que é Governança Corporativa. De forma que, quanto mais percebido fosse o tamanho da dependência a esses recursos, mais os inquiridos optariam pelo conceito que trata Governança Corporativa como instrumento de auxílio da gestão na obtenção de insumos necessários à perenidade organizacional. Subsidiariamente, pretendeu-se também, averiguar a dependência de quais fornecedores impactaria mais significativamente essa atitude dos gestores pesquisados.

Ante o exposto e a estrutura do instrumento de coleta de dados utilizada, e técnica estatística eleita para verificar a existência de tal relação foi um modelo de regressão linear generalizado denominado: Regressão Logística, cuja forma geral é apresentada no quadro abaixo. A variável dependente, os conceitos de Governança Corporativa, foi recodificada em dicotômica, considerado sucesso a opção pelo conceito coerente com o predito pela Teoria da Dependência de Recursos e insucesso a escolha pelos demais. As variáveis independentes utilizadas para o ajuste modelo e testes estatísticos foram os níveis de dependência dos recursos vitais à organização, obtidos dos respondentes por meio do questionário, e demonstradas no quadro anterior.

$$\text{Logit}(\hat{\pi}_j) = \beta_0 + \beta_1 X_{1j} + \beta_2 X_{2j} + \dots + \beta_p X_{pj}$$

Onde:

- $\text{Logit}(\hat{\pi}_j)$  = o logaritmo da probabilidade de ser sucesso a variável dependente em função de determinada realização  $j$ .
- $\beta_0$  = é o valor do  $\ln[\hat{\pi}/(1-\hat{\pi})]$  quando todos os  $X_i = 0$  para todo  $i = 1, \dots, p$ , ou seja, a razão de verossimilhança, quando as variáveis independentes são zero.
- $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_p$  = são os coeficientes *Logit*, variação  $\text{Logit}(\hat{\pi}_j)$  quando  $\Delta X_i = 1$ .

Quadro 2 – Modelo de regressão logística

Fonte: Elaboração própria, 2010.

## 5.3. Procedimentos Realizados e as Análises Estatísticas

Devido ao fato de que as variáveis independentes eram categóricas, o que fez com que cada uma de suas categorias entrasse no ajuste do modelo como uma variável *dummy*; e o tamanho da amostra foi de 50 respondentes, o teste da significância do poder preditivo das variáveis explicativas, expostas anteriormente, foi realizado em partes, testadas de três a três até que o ajuste do modelo com variáveis significativas fosse possível. Tais procedimentos foram realizados com auxílio do software SPSS, em sua versão 15.

O modelo ajustado aos dados tomou a seguinte forma:

$$\text{Logit}(\hat{\pi}) = -17,809 + 34,140T(1) + 37,237T(2) - 32,005T(3) - 52,515T(4) + 34,879CC(1) + 89,132CC(2) + 87,534CC(3) - 20,794CC(4) + 69,631CC(5) + 18,361CT(1) + 29,349CT(2) + 1,386CT(3) + 20,819CT(4) + 53,825CT(5)$$

Onde:

- $T(1)$  a  $T(4)$  = da segunda à quinta classe que capturou o faturamento das organizações, sendo eleita a primeira como classe de referência;
- $CC(1)$  a  $CC(5)$  = da segunda à sexta classe que capturou a porcentagem do capital social mantida pelo acionista controlador, ficando, também, a primeira como a de referência;
- $CT(1)$  a  $CT(5)$  = da segunda a sexta classe que capturou a porcentagem das fontes de capital das organizações que eram fornecidas por terceiros (Bancos, Debenturistas etc.), do mesmo modo, ficando a primeira classe como a de referência.

Quadro 3 – Modelo ajustado de regressão logística

Fonte: Elaboração própria, 2010.

## 6. ESTATÍSTICAS E ANÁLISES

### 6.1. Qualidade do Modelo Ajustado aos dados

A qualidade do modelo foi testada através do Teste de Razão de Verossimilhança, que compara a verossimilhança do modelo nulo (só com a constante) com o modelo completo. A estatística  $G^2$  demonstrou que o modelo é estatisticamente significativo, pois reduz o  $-2LL$  em 39,501; com  $p$ -value praticamente zero. Os  $Pseudos-R^2$  de Cox e Snell (0,545); de Nagelkerke (0,895) e o de McFadden (0,838) demonstram também um bom ajuste do modelo aos dados, pois representam o ganho de informação, potencialmente, do modelo nulo para o saturado (MAROCO, 2007, p. 702).

### 6.2. Significância das Variáveis Independentes

Em função das variáveis explicativas serem todas qualitativas, o teste da significância de seus coeficientes utilizados foi também o da Razão de Verossimilhança, usando a estatística  $G^2$  calculada pela diferença entre o  $-2LL$  do modelo alinhado (modelo que a variável independente cuja significância se presente testar) com o  $-2LL$  do modelo completo (MAROCO, 2007, p. 701). Este teste permitiu concluir que, para amostra manuseada, somente as variáveis “Tamanho”, “Dependência do Acionista Controlador” e “Dependência de Fonte de Capitais de Terceiros” se mostraram estatisticamente significantes na predição do

entendimento de Governança Corporativa fundamentado nas ideias da Teoria da Dependência de Recursos.

### 6.3. Interpretação dos Coeficientes do Modelo

A natureza das variáveis preditoras e seus efeitos no ajuste do modelo produziram coeficientes de regressão logística que devem ser interpretados com cautela. Aqui será feita uma interpretação puramente qualitativa, o que por si só traz importantes evidências para o tema abordado pelo trabalho. Os coeficientes relacionados com a variável “Tamanho”,  $T(1)$  e  $T(2)$ , representam que a mudança da classe de referência, o menor faturamento, para duas seguintes classes dessa variável, aumenta as chances dos atores corporativos entenderem que os mecanismos de Governança Corporativa servem para equiparar os interesses dos diversos *stakeholders* de sua organização. Entretanto, a mudança da classe de referência, que representa o menor valor de faturamento, para as classes  $T(3)$  e  $T(4)$ , as duas que captam maiores faturamentos, reduzem essas chances.

No que se refere à variável “Controle Acionário”, as relações entre a mudança da classe de referência, do menor controle para as demais de maior controle, aumentam as chances dos agentes organizacionais internalizarem o conceito de Governança como o previsto pela perspectiva da Dependência de Recursos, salvo a exceção do coeficiente  $CC(4)$ .

A análise dos betas da variável independente “Recursos Terceiros” demonstra uma relação positiva entre a maior dependência desses fornecedores de recursos com a probabilidade dos atores organizacionais entenderem que Governança Corporativa serve como mecanismo de apoio à conciliação dos diversos interesses que envolvem a organização. Uma vez que a mudança da classe de referência (menor proporção de financiamento de terceiros) para as seguintes (maior proporção) aumenta as chances dos gestores terem esse entendimento. Cabe ressaltar que, neste caso, há também a exceção do coeficiente da classe  $CT(2)$ .

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Abordando o tema Governança Corporativa, por uma perspectiva teórica alternativa, o objetivo principal deste trabalho consistiu em avaliar o quanto que a dependência de fornecedores de recursos, essenciais à sobrevivência organizacional, impactava a atitude de atores corporativos, em relação ao conceito de Governança Corporativa. Tal meta se justificou pela vontade de conhecer os fatores que possivelmente interfeririam na percepção da utilidade das práticas de Governança Corporativa no gerenciamento de diversas demandas organizacionais. De forma geral, a análise feita coloca o gestor como agente ativo sobre tais instrumentos, diferentemente do que faz a corrente dominante nessa literatura, que concebe tal conjunto de instrumentos como mecanismos necessários e úteis ao controle da ação gerencial. As ideias fundamentais à elaboração do problema de pesquisa provêm da Teoria da Dependência de Recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1976), que prevê reações da gestão organizacional condicionadas à flexibilidade de ação; especificamente no que se refere à obtenção e manutenção de recursos essenciais à perenidade organizacional. Adicionalmente, esta investigação buscou também identificar as variáveis (dependência de quais fornecedores de recursos essenciais), poderiam melhor explicar atitude da gestão em relação aos mecanismos de Governança Corporativa.

As evidências encontradas através da utilização de um modelo de regressão logística corroboram o poder preditivo da Teoria da Dependência de Recursos. Pois, a hipótese subjacente de que quanto mais às organizações dependem de determinados fornecedores de recursos, essenciais à sua sobrevivência, mais os gestores entendem que a Governança Corporativa serve para ajudá-los a atender as necessidades desses fornecedores. Os achados revelam também que somente as variáveis “Dependência de Acionistas Majoritários”, “Dependência de Credores” e “Tamanho” demonstraram-se estatisticamente significantes na explicação de tal comportamento. Este fato poderia ser entendido como uma maior oferta de atenção dos gestores a esses *stakeholders*.

Pela perspectiva manuseada por este trabalho, essa importância se daria pela essencialidade e escassez desses insumos; considerando os ambientes nos quais as organizações encontram-se inseridas. A análise qualitativa dos coeficientes do modelo de regressão logística ajustado permite perceber que o aumento da dependência desses dois tipos de fornecedores de recursos, aumenta também a probabilidade do gestor conceber os mecanismos de Governança Corporativa como ferramentas úteis à equiparação dos diversos interesses dos grupos ligados a sua organização.

No que diz respeito à variável tamanho, os betas demonstram que uma mudança de pequeno para médio porte, também aumenta essa probabilidade. Ao inverso, os coeficientes demonstram que em empresas de grande porte os gestores tendem a optar pelo conceito de Governança Corporativa fundamentado na relação de agência, ou seja, o que se consubstancia no controle e fiscalização da gestão, com a função de prevenção de comportamentos oportunistas. Neste quesito, as evidências mostram que problemas relacionados com a assimetria informacional e com a relação de agência seriam mais sentidos pela gestão, em organizações de maior porte, o que tem coerência teórica. Indicando uma brecha para futuros estudos que visem analisar a atitude de atores corporativos em relação a mecanismos gerenciais ou de Governança Corporativa, associados ao porte e à estrutura das organizações. Desta maneira, espera-se que com tais evidências este trabalho contribua com o desenvolvimento da agenda de pesquisa dedicada a investigar a relação entre ambiente, no se refere à distribuição e à disponibilidade de recursos necessários à perenidade organizacional, e a atitude dos atores corporativos em relação às práticas de Governança Corporativa e demais mecanismos utilizados na gestão organizacional.

## REFERÊNCIAS

AKERLOF, George A. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 84, n. 3, p. 488-500, ago. 1970.

BUSHMAN, Robert M.; SMITH, Abbie J.. Financial accounting information and corporate governance. **Journal of Accounting and Economics**, v. 32, n. 1, p. 237-333, dez. 2001.

IBCG. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=21>. Acessado em: 11 mai. 2008.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H., Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, out. 1976.

LARCKER, David F.; RICHARDSON, Scott A.; TUNA, Irem; Corporate governance, accounting outcomes and performance organizational. **The Accounting Review**, v. 82, n. 4, p. 963-1008., out. 2007.

LAMBERT, Richard A. Contracting Theory and Accounting. **Journal of Accounting and Economics**, v. 32, n. 1, p. 237-333, dez. 2001.

LA PORTA, Rafael; LOPEZ-DE-SILANES; Florencio; SHLEIFER, Andrei; VISHNY; Robert. Investor protection and corporate governance. **Journal of Financial Economics**, v. 58, p. 3-27, 2000.

LOPES, Alexandro Broedel. Teoria dos contratos, governança corporativa e contabilidade. In: IUDÍCIBUS, Sergio de; LOPES, Alexandro Broedel (coord.). **Teoria Avançada da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004. 304 p.

MUDAMBI, Ram; PEDERSEN, Torben. Agency theory and resource dependency theory: Complementary explanation for subsidiary power in multinational corporations. **SMG Working Paper**, n. 5, march, 2007.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, R. Gerald. **The External Control of Organizations: a resource dependence perspective**. Stanford, CA: Stanford University Press, 1978, reprinted 2003. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=iZv79yE-AC&printsec=frontcover>.

RAMOS, Gizele Martins; MARTINEZ, Antonio Lopo. Governança corporativa e gerenciamento de resultados contábeis. In: Encontro Nacional da Anpad, 30. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: XXX ENANPAD, 2006, CD-Rom.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. A combinação das perspectivas institucional e da dependência de recursos no estudo da adaptação estratégica organizacional. **Teoria e Evidência Econômica**. Passo Fundo, v.7, n 12, p. 111-136, mai. 1999.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**. v. 52, n. 2, p.737-783. jun. 1997.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; DESAI, Ashay. Outside board monitoring and the economic outcomes of acquisitions: a test of the substitution hypothesis. **Journal of Business Research** 58, p. 926–934, 2005.