



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

Subculturas de Governança na Prática de Projetos Sociais: o caso do Instituto Walmart

LUCIANA IWASHITA DA SILVA
FGV-EAESP
lsilva@gvmail.br

ERIKA MAYUMI KATO CRUZ
FGV-EAESP
erikakato@globo.com

Subculturas de Governança na Prática de Projetos Sociais: o caso do Instituto Walmart

Resumo: A governança corporativa é comumente estudada sob a perspectiva da teoria da agência. A Teoria da Agência tem como pressuposto o conflito entre principal (proprietários) e agente (administrador), assumindo que o agente, pode não estar comprometido ou empenhado para a condução do negócio sob uma perspectiva de continuidade e solidez no longo prazo, de forma que é necessário se desenvolver mecanismos para alinhar interesses entre principal e agente. Entretanto, pode se verificar que a literatura *mainstream* trata tanto governança, como agência no nível da organização, sem ênfase em aspectos organizacionais como subculturas e papéis dos agentes. Este estudo de caso investiga, assim, a existência de subculturas de governança no nível intraorganizacional, por meio de um estudo de caso no Instituto Walmart e suas relações com Walmart Brasil e com Walmart Foundation, possibilitando a ampliação do conceito de agência, bem como práticas de governança e de avaliação de desempenho. Os resultados demonstram evidências da existência de subculturas de governança na prática de projetos sociais, apontando para a possibilidade de desenvolvimento do tema em estudos futuros.

Palavras-chave: governança corporativa, subculturas organizacionais, teoria institucional, projetos sociais, Walmart.

Governance Subcultures on Social Projects Practices: Instituto Walmart case

Abstract: Corporate governance is commonly studied from the perspective of agency theory. The Agency Theory presupposes the conflict between principal (the owners) and agent (administrator), assuming that the agent cannot be committed or engaged to conducting business from a perspective of continuity and solidity in the long run, so that it is necessary to develop mechanisms to align interests between principal and agent. However, it can be seen that the mainstream literature addresses both governance as agency at the organization level, without emphasis on organizational aspects as subcultures and roles of agents. This case study investigates thus the existence of governance subcultures in intraorganizational level through a case study at Walmart Institute and its relationship with Walmart Brazil and Walmart Foundation, enabling the expansion of the concept of agency, as well as practical governance and performance evaluation. The results show evidence for governance subcultures in the practice of social projects, pointing to the possibility of issue development in future studies.

Keywords: corporate governance, organizational subcultures, institutional theory, social projects, Walmart.

Introdução

Embora não se trate de um tema “novo” – dado que o assunto é de certa forma alvo de preocupação desde o surgimento das grandes corporações na década de 30, em função dos conflitos de agência –, Governança Corporativa consiste em um dos principais focos de discussões sobre alta gestão no século XXI.

Essa tese pode ser corroborada pela crescente atenção que vem sendo dada pelas literaturas acadêmica e factual, especialmente depois de escândalos como o da empresa Enron em 2002 e da atual crise econômica, em escala mundial, deflagrada pelo subprime nos EUA (2008) e pelas crises no sistema financeiro europeu (2008-2009), que repercute até os dias atuais.

Múltiplas áreas do conhecimento como Administração, Contabilidade, Economia, Sociologia e Direito, vem estudando o tema com base em diversas vertentes teóricas – como teoria dos contratos, teoria dos custos de transação, teoria da agência, teoria dos *stakeholders*, teoria dos direitos de propriedade e teoria institucional –, descortinando sua complexidade e multidisciplinaridade. Do ponto de vista da Administração, tem sido alvo de interesse das linhas de pesquisa de Estratégia Empresarial, de Finanças, de Estudos Organizacionais e de Ética, reiterando a relevância do tema e as suas variadas possibilidades de abordagem.

Entretanto, percebe-se que a agência vem sendo estudada em termos da simplificação da relação principal (*shareholder*) com o agente (alta administração) da organização, por meio de uma abordagem uninível, sem levar em conta a realidade intraorganizacional, ou seja, outras variáveis como os esquemas interpretativos dos atores e práticas sociais de governança.

Dessa forma, a literatura *mainstream* vem assumindo que a organização é um todo homogêneo, destacando a existência de apenas dois indivíduos, o principal e o agente, de forma a compreender a relação entre eles e seus impactos na governança corporativa e no desempenho organizacional.

De forma complementar, nota-se que arranjos culturais também podem compor este campo de estudo (BULGACOV et. al., 2007) e afetar as práticas de governança e desempenho organizacional, na medida em que revelam valores, interesses e formas de ação de subgrupos que sejam conflitantes ou aderentes às orientações de governança corporativa.

Como colocado por Freeman et al (2010):

The problem of managerial mindset also raises a number of questions. (i) How can we utilize and redefine economic theory so that it becomes useful in a turbulent world full of ethical challenges? (ii) How can managers adopt a mindset that puts business and ethics together to make decisions on a routine basis? (iii) How can dealing with turbulence, globalization, and ethics become a routine part of how we understand the manager's job? (iv) What should be taught in business schools? (FREEMAN et al, 2010, p. 5)

Logo, por meio do estudo do caso do Instituto Walmart e suas relações com Walmart Brasil e com Walmart Foundation, aventa-se a possibilidade de existência de subculturas de governança corporativa que afetam estratégias, práticas de governança e comportamentos de agência dos atores envolvidos.

Este *workingpaper* trás algumas proposições, para refinamento e encaminhamento de estudos futuros.

Revisão Bibliográfica

Governança Corporativa, Desempenho e Agência: visão *mainstream*

No tocante à produção acadêmica *mainstream* em Administração, a governança corporativa é comumente estudada sob a perspectiva da teoria da agência. A Teoria da Agência tem como pressuposto o conflito entre principal (proprietários) e agente (administrador), assumindo que o agente, pode não estar comprometido ou empenhado para a condução do negócio sob uma perspectiva de continuidade e solidez no longo prazo, de forma que é necessário se desenvolver mecanismos para alinhar interesses entre principal e agente (JENSEN; MECKLING, 1976; FAMA; JENSEN, 1983a, 1983b; EISENHARDT; 1989).

A literatura denota também preocupação em investigar variáveis e condições (internas ou externas) de governança corporativa que afetam ou são afetadas pelo desempenho das organizações, buscando relação entre desempenho e governança corporativa (HOSKINSSON; JOHNSON; MOESEL, 1994, THOMSEN; PEDERSEN, 2000; MAHONEY, 2004). Entende-se que a adesão a boas práticas de governança pode afetar positivamente o desempenho da empresa. Assim, uma percepção positiva dos *stakeholders* sobre as práticas de governança da organização – qualidade de gestão, transparência, prestação de contas, controle e práticas de responsabilidade socioambiental – pode lhe conferir maior competitividade.

Há também o entendimento de que o ambiente institucional onde estão inseridas as organizações – como: estrutura de mercado, ambiente de regulação e cultura organizacional – , afeta diretamente as estruturas de governança (AGUILERA, JACKSON, 2003), bem como a natureza e intensidade dos conflitos de agência – exemplo: diversos níveis de desenvolvimento do mercado de ações nos diferentes países constituem ambientes institucionais próprios, afetando a natureza das estruturas, dos conflitos de agência e das práticas de governança.

Nota-se que uma quantidade significativa de pesquisas – a exemplo de Rabelo, (1998), Reichenstein, (1994) Ventura, (2001) e Yermo e Marossy (2002) – , foca empresas de capital aberto com ações negociadas em bolsas de valores e fundos de pensão, por representarem organizações que apresentam os “potenciais” conflitos de agência entre principal (proprietário) e agente (administrador não proprietário), destacando a importância da governança corporativa nas questões de agência.

Entretanto, o *mainstream* tende a ignorar aspectos organizacionais que afetam (e são afetadas por) a governança (BULGACOV et. al., 2007).

Dimensões Organizacionais da Governança Corporativa

Observa-se na literatura o tratamento recorrente de desempenho como variável dependente e a governança corporativa como variável independente, para verificar de que forma o desempenho é afetado diretamente pela governança corporativa.

Com relação ao ambiente institucional, nota-se que a ele é atribuído o papel de facilitador ou inibidor das boas práticas de governança pelas organizações (ambiente institucional interno) ou regulador das práticas no mercado (ambiente institucional externo). De uma forma ou de outra o ambiente institucional afetaria diretamente a governança corporativa.

A Teoria da Agência tem como pressuposto o conflito entre principal (proprietários) e agente (administrador), assumindo que o agente, pode não perseguir os objetivos dispostos pelo principal, ou não empregar todo o esforço necessário para a condução do negócio. Nesse

sentido, principal e agente estariam buscando maximizar sua própria função-utilidade. (JENSEN; MECKLING, 1976; FAMA; JENSEN, 1983a, 1983b; EISENHARDT; 1989). Enquanto o principal buscaria a maximização da riqueza, o agente teria sua função-utilidade associada à remuneração, poder, segurança e reconhecimento profissional (FONTES FILHO, 2004).

Além disso, o problema entre principal e agente residiria não apenas nas diferenças de motivação e objetivos, como na assimetria de informação, preferência por riscos das partes e horizontes de planejamento (FONTES FILHO, 2004), no qual a forma de alinhar interesses entre principal e agente seria por meio de sistemas de incentivos (EISENHARDT; 1989).

O que a literatura *mainstream* parece às vezes desprezar são as variáveis organizacionais que permeiam a agência e impactam as práticas de governança corporativa e que, talvez ajudassem a compreender melhor a própria governança e sua relação com outras variáveis, como o desempenho.

O estudo *Bottom-Up Corporate Governance* (LANDIER; SRAE; THESMAR, 2006), por exemplo, explora uma perspectiva organizacional da agência: o grau de independência dos diretores em relação ao CEO. Os autores argumentam que há um grande risco do CEO deliberar em causa própria e que a forma de minimizar esse risco é constituindo um corpo diretivo que tenha independência em relação ao CEO. Quanto menor for esse grau de independência, menor será a qualidade da governança corporativa:

As CEOs are typically involved in the recruiting of their subordinates, executives hired during their tenure are more likely to share the same preferences and/or have an incentive to return the favor. Alternatively, executives who experienced previous leadership are less likely to take orders as legitimate simply because they come from a superior. (LANDIER; SRAE; THESMAR, 2006, p.3).

Neste estudo hipotético dedutivo contemplando cerca de 1800 empresas no período de 1992 a 2002, as análises econométricas demonstraram que o grau de dependência impacta a qualidade da governança e que baixa qualidade de governança incorre em baixo desempenho.

Bulgacov *et al* (2007) analisam que “algumas correntes teóricas buscam explicações mais amplas, com base em arranjos culturais e institucionais que possam contribuir para a compreensão dos mecanismos de governança corporativa”. Evocam questionamentos, dentre outros pertinentes relacionados à governança e à alta administração, como: de que forma a composição das equipes da alta administração influenciam os resultados organizacionais? De que forma a origem cultural/ social da alta administração influenciam no desempenho da empresa?

Nesta linha, pode-se também questionar como diferentes esquemas interpretativos (ou modelos mentais) podem afetar as práticas de governança corporativa e os resultados organizacionais.

Agência, Interpretação e Papéis

O ambiente institucional interno, em que se dá a gestão da governança pelo agente, pode ser melhor compreendido sob a perspectiva da Teoria Institucional, que aborda o comportamento de agência dos atores embricado nas estruturas institucionais, construídos e reproduzidos socialmente por meio significados, crenças e valores compartilhados (SCOTT, 2001).

Scott (2001) diz que instituições têm propriedades distintas: são relativamente resistentes a mudanças; tendem a serem transmitidas através das gerações, para serem

mantidas e reproduzidas; e por definição são os aspectos mais duráveis da vida social, conferindo “solidez” aos sistemas sociais ao longo do tempo e do espaço.

Percebe-se, nesse contexto, a existência de traços de adequação de comportamento, quer seja por identidade, pelo desempenho de papéis socialmente construídos ou pela coerção. Há uma tentativa de “equidade” no sentido de reprodução de comportamento/padronizações; na perspectiva da estrutura/ambiente, como forma de controle e base para classificação de *status* (bom/mau, melhor/pior), e na do ator social, como criação de identidade/ busca de aceitação.

As instituições impõem, desse modo, restrições de comportamento por limites de ordem legal (coercitivo), moral (normativo) e cultural (cognitivo). Trata-se de mecanismos isomórficos que forçam um indivíduo ou organização a assemelhar-se a outros que pertencem ao mesmo meio, orientando-se por uma lógica pré-estabelecida (pressões isomórficas). Entretanto, é essencial reconhecer que, ao mesmo tempo, tais instituições também suportam e capacitam atividades e atores (SCOTT, 2001).

Nota-se, de forma complementar, que a ação social possui duas dimensões: a da estrutura (pressões coercitivas, normativas e miméticas do ambiente que condicionam o comportamento dos indivíduos/ grupos) e da agência (esfera da ação individual ou de pequenos grupos que interfere no ambiente) (SCOTT, 2001), a qual é composta de orientações variáveis e mutáveis dentro do fluxo do tempo, de modo a sustentar e alterar dinamicamente o meio estrutural de ação (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998; MEYER; JEPPEPERSON, 2000). É essa alternância dinâmica entre estrutura e ação que possibilita a mudança e/ou a descontinuidade das instituições no meio.

A essência da existência ou da mudança da instituição, da origem à manutenção, é a legitimidade a ela conferida pelos atores sociais.

Os atores se tornam portadores dos significados institucionais (valores da organização, práticas, políticas de remuneração, metas, etc.) ao infundirem ações na organização por meio da interpretação de fatores externos e internos, a serem legitimadas mediante compartilhamento crenças e valores e sua socialização – a interpretação de seus componentes, sob condições de legitimidade, promove a interação entre estrutura e agência (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

Logo, se a estratégia de uma organização (ou indivíduo) é legítima em relação ao ambiente institucional, a tendência é de aceitação e comprometimento. Uma mudança estratégica, assim, pode sofrer pressão contrária à sua execução por conta da sua não legitimidade.

Um aspecto bastante relevante dos processos de legitimação está relacionado aos conhecimentos compartilhados pelo grupo, que incluem vocabulário, modos próprios de resolver problemas, normas de conduta e visões de mundo derivados do seu aprendizado (SACKMANN, 1992; MARCH, 1994). Esses conhecimentos conferem aos seus membros um mapa cognitivo próprio, o que também se reitera como fonte de identificação dos subgrupos (SACKMANN, 1992; MARCH, 1994; JERMIER et al., 1991; DIMAGGIO, 1997).

As pressões institucionais variam em relação à origem, intensidade, motivo, entre outros (OLIVER, 1991). De acordo com esses fatores, a reação das organizações diante dessas pressões poderá variar desde a conformidade até o controle das próprias instituições (OLIVER, 1991). Assim, por exemplo, se a legitimidade para o ambiente econômico e social for um fator que acarreta ganho econômico para a empresa, o comportamento de conformidade será o mais esperado, prevalecendo então as pressões institucionais. Por outro lado, se o ambiente institucional for de incerteza, se os ganhos econômicos das empresas do setor forem decorrentes da inovação e se as normas institucionais não tiverem caráter de

coerção legal, a tendência será de não conformidade ou resistência às pressões (OLIVER, 1991).

As decisões, sobretudo de organizações emergentes, são caracterizadas pelo desafio estratégico de equilibrar a necessidade de inovar e se diferenciar para obter vantagens, “mas, ao mesmo tempo, mostrar-se familiar, digno de confiança, parecido (isomorfismo), para que lhe seja conferida a necessária legitimidade” (VASCONCELOS; QUEIROZ; GOLDZMIDT, 2006, p.12).

Nota-se, que em todos esses trabalhos é evidenciada a necessidade de ponderar entre a aceitação das regras institucionais e o seu controle ou resistência, sob a lógica da obtenção de vantagens competitivas e de rendas econômicas (OLIVER, 1997; VASCONCELOS; QUEIROZ; GOLDZMIDT, 2006). Logo, não é aventada a possibilidade de haver outras lógicas norteadoras das decisões estratégicas.

Vasconcelos, Queiroz e Goldszmidt (2006) argumentam que a legitimidade pode ser gerenciada, para que a organização obtenha rendas econômicas. Levando em conta que as instituições são socialmente construídas (BERGER; LUCKMAN, 1985) e possuem caráter recursivo (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005); o capital institucional, desse modo, pode ser gerenciado para que se obtenha a legitimidade. Esta, em si, não garante a renda econômica, mas pode ser usada para que estratégias, voltadas para a obtenção de vantagens competitivas e ganhos econômicos, sejam legitimadas pelo ambiente institucional. Essa visão articula o poder de agência com estratégia e análise institucional (VASCONCELOS; QUEIROZ; GOLDZMIDT, 2006).

Emyrbayer e Mische (1998) indicam que há três dimensões cognitivas para que a agência se desenvolva:

- Iteracional – refere-se à reação seletiva de pensamentos e ações incorporadas rotineiramente, conferindo estabilidade e ordem social (sustentabilidade de identidades, interações e instituições ao longo do tempo); está associada a rotinas, disposições, preconceitos, esquemas, padrões e tradições (perspectiva passada).
- Projetiva – refere-se à imaginação das trajetórias futuras das ações que estão em andamento e as possibilidades de reconfigurar as estruturas de pensamento e ação de acordo com o que se deseja do futuro (há sempre um interesse em vista); lógica de hipotetização da experiência no futuro frente à situação presente; está associada a metas, planos, objetivos, sonhos, desejos, ansiedades, esperanças, medos e aspirações (perspectiva futura).
- Prática avaliativa – refere-se à capacidade de se fazer julgamentos práticos e normativos sobre alternativas imediatamente possíveis das trajetórias em ação, em respostas às demandas, dilemas e ambiguidades emergentes (perspectiva atual).

É importante destacar que essas dimensões ocorrem simultaneamente, recursivamente e o grau de intersecção entre elas varia de acordo com o contexto onde se dá a ação, como tempo, espaço, tipos de interação, agentes e interesses envolvidos. (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998).

Mintzberg (1978) coloca que padrões de processos estratégicos, com os respectivos processos de decisão, são influenciados pela cognição dos próprios estrategistas.

Segundo March e Simon (2004), a teoria da decisão econômica clássica, a qual está associada ao pensamento econômico neoclássico, considera que o homem racional segue uma lógica claramente definida no processo de tomada de decisão, onde: (i) dado um conjunto de alternativas; (ii) faz-se a avaliação das consequências (onde há o conhecimento completo das consequências e das probabilidades de sucesso, ignorando-se as incertezas, ou aquilo que não se possa apurar a probabilidade de acontecimento); e (iii) finalmente há a escolha de alternativas (guiada por uma função de utilidade ou de ordem preferencial).

Entretanto, verifica-se que há dificuldades para aplicação dessa lógica no dia-a-dia das organizações (MARCH; SIMON, 2004), pois:

- somente em casos de certeza há um entendimento comum de racionalidade;
- pode-se assumir (erroneamente) que: as alternativas são dadas; todas as consequências são conhecidas; o homem racional tem completa ordenação de preferências para todas alternativas/ consequências;
- há uma conotação de objetividade racional, onde se assume que há apenas uma lógica de se tomar decisões, quando na verdade pode haver várias formas de se tomar decisão (subjetividade racional); e
- a racionalidade é limitada ao conhecimento e às referências cognitivas que cada pessoa possui.

Além disso, os processos de processamento de informações e tomada de decisão dependem diretamente (MARCH, 1994):

- da quantidade e do tipo de informações que os indivíduos dispõem sobre o evento;
- dos aspectos psicológicos, como os graus de ansiedade que a situação de incerteza provoca; e
- da sua propensão de assumir risco, observando-se que os indivíduos podem ter percepções de risco diferentes sobre o mesmo evento e disposições diferentes para exposição ao risco.

Assim, há dois níveis culturais a serem considerados no âmbito organizacional: um seria a da cultura oficial, aquela relativa à estrutura formal e física da organização, bem como sua missão e padrões de conduta, e que em geral são definidos pela alta administração e comunicados à organização; o outro das subculturas, referente aos entendimentos compartilhados que os membros têm sobre qual é a missão da organização e os padrões de conduta estabelecidos (JERMIER et al., 1991).

Há a tendência de que os membros da unidade tomem decisões, as quais terão implicações na forma como organizam seu trabalho, apenas nos termos das responsabilidades diretas da sua unidade, de forma a haver conflito entre as metas dos grupos e as grandes metas organizacionais (MARCH, 1994; MARCH; SIMON, 2004; KUNDA, 1992; CLEGG; CARTER; KORNERGER, 2004).

Os gerentes tendem a valorizar o resultado final das suas atividades diretas como se fossem as atividades-fim da organização, e legitimam a atuação dos outros grupos comparando-os consigo próprio, segundo a similaridade da sua missão, valores e foco de atuação – quanto maior a similaridade, maior é a legitimidade (KUNDA, 1992).

Ainda assim é possível se observar existência de subculturas de acordo com os domínios de atuação dos grupos, onde os domínios funcionais estão mais ligados à percepção das pessoas sobre os seus papéis profissionais e sobre o que é de sua responsabilidade dentro da organização, do que propriamente às limitações formais dos seus departamentos ou às determinações da cultura oficial (ELSBACH, 2002; JERMIER et al., 1991; SACKMANN, 1992; KUNDA, 1992).

É importante destacar que a identidade associada à cultura dos subgrupos ao mesmo tempo em que confere *sensemaking* aos seus membros, comunica aos demais grupos qual é o seu papel dentro do contexto organizacional (ELSBACH, 2002; JERMIER et al., 1991; SACKMANN, 1992; KUNDA, 1992; GOFFMAN, 2004).

É nesse contexto que surgem instituições intraorganizacionais (ELSBACH, 2002; JERMIER et al., 1991; SACKMANN, 1992). Elsbach (2002) define instituições intraorganizacionais como as crenças que permeiam os diversos grupos da organização e que delimitam as normas de comportamento dos membros de cada um desses grupos, de forma que possuam culturas distintas entre si. Dentre as categorias de instituições intraorganizacionais que podem constituir a cultura de um grupo, identificam-se três:

processo (ex.: procedimentos padrão para operação, protocolos para procedimentos em crises); estrutura (ex.: normas sobre estrutura de poder e controle); valor (ex.: ideais organizacionais, metas, prioridade de uso dos recursos organizacionais) (ELSBACH, 2002).

Portanto, o comportamento de agência decorre de esquemas interpretativos (modelos mentais) do agente e de seus interlocutores. Os esquemas interpretativos por sua vez, estão intrinsecamente relacionados às subculturas organizacionais e aos papéis.

Com base no exposto faz-se as seguintes proposições teóricas para investigações iniciais e/ou futuras:

P1: Assim como as subculturas e os papéis pertencentes à mesma estrutura institucional podem constituir instituições conflituosas, há também subculturas de governança corporativa que sejam conflituosas entre si.

P2: A existência de subculturas de governança interfere na forma de entender a governança global da organização.

P3: A existência de subculturas de governança interfere na forma de avaliar o desempenho da organização.

Metodologia

O estudo utilizou uma perspectiva qualitativa, exploratória, e empírica, utilizando-se do mundo das organizações como fonte de conhecimento e enriquecimento da teoria buscando a compreensão da complexidade das estruturas sociais nos processos objetos da investigação, por meio da técnica do estudo de caso e da comparação sistemática dos dados com a teoria existente (DENZIN; LINCOLN, 2000).

Pesquisa qualitativa implica num complexo de famílias de termos, conceitos e premissas interconectadas, que transpassa disciplinas/ campos e compreende diversos métodos de investigação (DENZIN; LINCOLN, 2000). Entretanto, é preciso que se testem e se desenvolvam ferramentas, estratégias e métodos de acordo com o material de pesquisa que se dispõe, como um processo de experimentação para ‘remontagem’ e compreensão da realidade (DENZIN; LINCOLN, 2000).

O caso selecionado foi o Instituto Walmart por se tratar de uma organização submetida a diretrizes estratégicas e de governança próprias, e sua relação com outras duas organizações, o Walmart Brasil e o Walmart Foundation.

Este estudo utilizou como ferramenta para coleta de dados entrevistas pessoais e individuais semi-estruturadas com um executivo do Instituto, seu diretor, que também acumulava cargo na Diretoria de Sustentabilidade do Walmart Brasil no período de outubro a dezembro de 2013. Trata-se, assim, de uma ferramenta apropriada para investigar atitudes, intenções e motivações envolvendo interpretações e ambiguidades; permitindo, assim, aos respondentes o levantamento de questões relevantes e profundas (FONTANA; FREY, 2000).

Além disso, como forma de melhor fundamentar análise dos dados, o estudo também contou com a consulta e análise de material institucional de divulgação pública: Relatórios Anuais de Sustentabilidade de 2012 e 2013 do Walmart Brasil; *folders* e comunicações em geral do Instituto Walmart.

Como método de análise utilizou-se a análise e compilação das narrativas. Apesar das críticas que costumam ser feitas quanto à veracidade das histórias e à construção romântica/ idealizada que narrativas podem trazer, pondera-se que a narrativa pessoal é um retrato sobre o passado e não o passado propriamente (ELLIS; BOCHNER, 2000). Assim, dependendo do momento atual do personagem, sua forma de interpretar o próprio passado pode ser diferente, cada passagem pode variar no seu grau de importância para o momento em que a história é narrada (ELLIS; BOCHNER, 2000).

Além disso, há o entendimento de que a linguagem discursiva não é um condutor neutro e objetivo para descrição e interpretação do mundo real, fazendo-se a ressalva de que as práticas discursivas são utilizadas também como fonte de legitimação, uma vez que se tratam de construtos sociais institucionalizados (KINCHELOE, McLAREN, 2000). Isso implica que o próprio processo narrativo e a forma de organizar as experiências para narra-las podem sofrer constantes reconstruções e revisões, afinal trata-se de mais do que um momento de relato, de um momento de novas autodescobertas e de reflexão sobre a própria existência do narrador (ELLIS; BOCHNER, 2000).

Dessa forma, desenvolveu-se um processo menos estruturado, se comparado a outras modalidades de pesquisa (ELLIS; BOCHNER, 2000), mas que cumpriu o papel para o objetivo pretendido, considerando-se o caráter exploratório e descritivo do trabalho.

Apresentação e Análise dos Resultados

O Instituto Walmart foi instituído em 2005 no Brasil, no mesmo ano em que foram anunciadas as metas globais de sustentabilidade pela Wal-Mart Stores, Inc. (matriz global).

Entretanto, o Walmart Brasil, por meio da área de Assuntos Corporativos, já realizava trabalhos sociais desde 2002 – *“Esses trabalhos faziam parte da orientação, da cultura da empresa de conexão com o entorno”*. Dentre os trabalhos desenvolvidos, havia ações de acompanhamento, estímulo e incentivo junto às lojas em suas iniciativas e campanhas (doações locais, trabalho com a comunidade – ex.: casamentos de funcionários da loja, etc.) – *“A gente já fazia esse trabalho a partir da base, linha de frente das lojas [...]”*.

De acordo com o entrevistado, o projeto do instituto era idealização sua e de seu superior, o Vice-Presidente de Assuntos Corporativos. A ideia já era ventilada há algum tempo – *“Olha que legal! Vamos fazer um dia [...]”*.

Embora o Walmart tenha chegado ao Brasil em 1995, parecia haver uma indefinição, até então, sobre os interesses estratégicos da organização no país. Em 2005, sobretudo após as aquisições de outras redes, o gerente e o VP avaliaram na ocasião que aquele era o momento de propor a criação do instituto – *“Vamos mesmo investir no país [...]. Agora é a hora de fundarmos o Instituto”*.

Em 2005 foram anunciadas as metas globais de sustentabilidade pela Wal-Mart Stores, Inc. (matriz global). O entrevistado avaliou que alguns temas (referentes às ações já existentes) estavam alinhados às diretrizes estratégicas da organização, outros não. Entretanto, destaca que se engajava pessoalmente em alguns trabalhos, como o de recolhimento de lixo reciclável nas mesas da empresa.

Para o desenvolvimento do projeto a ser apresentado para aprovação, foi contratada uma consultoria especializada – *“Já que a companhia vai ter um investimento consistente no país, a ideia é de fazer investimento social com foco na visão de longo prazo com consistência técnica”*. Foram feitas entrevistas com executivos da Walmart Brasil, busca de alinhamento das linhas do Instituto com as linhas estratégicas do Walmart, e apresentada *“uma proposta concreta de projeto para o conselho”*.

Na ocasião da criação do Instituto, a aprovação pelo conselho foi tranquila. A definição dos temas se baseou na conexão com os negócios da organização. Os chamados temas na ocasião da criação eram: (i) família (especialmente a questão da mulher como arrimo de família e trabalhos em conjunto com a UNICEF para atendimento à primeira infância); (ii) geração de renda (trabalhos artesanais de tradição); (iii) cultura regional (referente à região Nordeste do país).

Os temas que orientavam os projetos foram Juventude e trabalho; Negócios sociais e gênero; Ações nas comunidades; e Desenvolvimento Local (vários projetos no mesmo local – ex.: projeto de Recife e no Amapá).

Com relação ao modelo de negócio do Instituto Walmart, “*desde sempre [se optou por] um misto de fazer projeto próprio e ser financiador, [...] para fazer bem feito*”. O modelo do Walmart Foundation é de *great making*¹.

O instituto é financiado pelo Walmart Brasil, cujos executivos aprovam as diretrizes estratégicas do instituto; também segue diretrizes estratégicas e de governança do Walmart Foundation (matriz global).

Com relação à governança, o conselho do instituto é formado pelos executivos de primeiro nível, incluindo o presidente do Walmart Brasil – este foi o modelo desde o início e hoje constitui diretriz de governança global, em todos os países, os institutos têm que ter um conselho.

O entrevistado avaliou que as diretrizes vêm impactando o trabalho do Instituto e há tendência de convergência. “*A empresa sempre deu autonomia para os países*”, ainda mais que no Brasil, “*o dinheiro vem daqui mesmo*”. Com o passar do tempo, a organização decidiu que “*precisamos fazer isso [projetos sociais] em vários países*”. Foram definidas diretrizes globais. Trata-se de “*diretrizes com limites amplos*”, e dentro desses limites os países têm autonomia para desenvolverem seus projetos – exemplo de diretriz: “*investir tantos por cento do resultado operacional e desse tanto, 25% em projetos que beneficiem mulheres*”.

Foram definidas diretrizes de governança e *compliance*: existência de conselho, alçadas de aprovação (ex.: projetos acima de US\$ 1 milhão tem que ter interação com a matriz para aprovação e *report* semestral).

Na sua relação com o conselho encontrava alguns desafios. Entendia que a maior dificuldade na relação com o conselho é o fato deles terem o “*pensamento do investimento (no Instituto) como empresa e não em relação à missão do Instituto*”.

Havia uma tendência dos executivos avaliarem os investimentos dos trabalhos da mesma forma como avaliam os investimentos de negócios do Walmart Brasil. Houve ocasiões, por exemplo, em que em visita a uma cooperativa de catadores de papelão, alguns executivos faziam perguntas do tipo: qual a expectativa de ganho (do catador), quanto você ganha por unidade vendida, qual o seu custo, etc.

Percebeu que o conselho deveria ter “*executivos com experiência*”. Os conselheiros costumam dar *feedback* sobre os projetos “*a partir do repertório deles*”. Além disso, há muita rotatividade entre os membros do Conselho, por conta da rotatividade das posições no Walmart Brasil – “*porque a carreira é assim...*” –, e que os executivos não costumam ter prática de sustentabilidade. Tentou trazer membros externos à organização ao Conselho, mas não aconteceu.

Com relação ao alinhamento estratégico entre Walmart Brasil e Instituto está “*em processo*”, “*muito definido por mim [...], conselho não pensa e não quer pensar...*”. Os executivos do conselho “*olham o Instituto com uma agenda de curto prazo e não de acordo com a missão do Instituto*”.

Um exemplo de projeto alinhado à missão do Instituto, à cultura da matriz de cuidar do entorno e que não estaria tão alinhado com o Walmart Brasil é o “Bombando Cidadania”. Esse projeto é desenvolvido no bairro Bomba do Hemetério em Recife e visa:

Transformar a realidade do bairro e de seus mais de 12,5 mil habitantes, estimulando a mobilização comunitária para promover melhorias a partir de recursos e potencialidades locais. Quinze projetos nas áreas de Mobilização Comunitária, Cultura, Educação, Geração de Renda, Meio

¹ O *great maker* é que avalia o projeto e decide sobre investir ou não nele como tal acompanha por meio de relatórios a execução do projeto investido, controlando a aplicação dos recursos sem se envolver com a execução do projeto.

Ambiente e Saúde já beneficiaram diretamente 700 pessoas e, indiretamente, mais de 2 mil pessoas. (Instituto Walmart).

Forma investidos R\$ 5 milhões nos primeiros cinco anos. Avaliou que projetos de desenvolvimento local “*não combina(m) com varejo*”, de forma que fariam mais sentido em “*empresas que tem muito impacto num lugar só*” (exemplo citado: Usina de Itaipu). O que faria mais sentido seria dar estratégia às ações que fazem as lojas e que revertem em faturamento.

Entendia que a relação do Instituto com o Walmart Brasil é “*simbiótica*” como um “*vírus do bem*”, mas ao mesmo tempo quando se trata de avaliar resultado, o Instituto “*é mais um departamento*”. “*Quando ganho prêmio todo mundo acha legal*”, mas o que pesa é o resultado.

O Instituto vinha acumulando reconhecimento do conselho internacional (matriz) e da mídia especializada, por meio de premiações (nacionais e internacionais) pelos projetos que vem desenvolvendo. Dentre as premiações recentes, destaca-se às dedicadas ao projeto “*Escola Social do Varejo*”, que capacita jovens de baixa renda para sua inserção no mercado de trabalho, no ano de 2010 foram 1000 jovens capacitados e em 2011, 1500. O projeto abrange os 18 estados de atuação do Walmart no Brasil.

Foram levadas práticas do Instituto para outros países pela matriz. Além disso, seu diretor participou da construção das diretrizes estratégicas e de governança global.

Ao longo de sua trajetória o Instituto passou por duas intervenções para redução de pessoal e de projetos – o Instituto chegou a contar com nove pessoas, hoje são seis. Na prática “*quando o Walmart Brasil, vai bem, o Instituto vai bem, quando vai mal...*”.

Formalmente a missão do Instituto é de “*Promover o autodesenvolvimento para as pessoas viverem melhor*”, a forma como é vivida por seu dirigente e idealizador pode ser entendida por uma citação sua que diz: “*a gente tá aqui pra projeto que vai mudar o mundo...*”.

As perspectivas atualmente são de redução de projetos e pessoas no Instituto em função dos (maus) resultados das operações de varejo e atacado no Brasil. O diretor, que acumulava também o cargo de Diretor de Sustentabilidade no Walmart Brasil, tinha participação nas reuniões de negócios do Walmart Brasil com os demais diretores todas as segundas-feiras, de forma que acompanha de perto o andamento dos resultados operacionais e das estratégias da empresa – “*[...] trabalhar muito colado com a empresa... fisicamente...*”.

No momento da entrevista, o diretor, após 13 anos de empresa, tinha acabado de ser informado que seria demitido nos próximos dias. Embora a matriz nos EUA tivesse dito que “*não gostaria de perde-lo*”...

Nota-se que embora a organização apresentasse diretrizes claras de governança corporativa, estratégia de atuação do instituto e seu desempenho fosse reconhecido, sua estrutura não se manteve em grande medida pelos “*choques*” entre as subculturas de governança.

Destaca-se também o fato de que do ponto de vista da gestão local (Walmart Brasil), a organização estava agindo em conformidade com as diretrizes corporativas para condução de estratégia de negócios e de governança corporativa.

Seja a subcultura do varejo ou dos projetos sociais, cada um sob sua perspectiva apresenta modelos mentais muito distintos de desempenho e de critérios para avaliar os projetos e/ou aprovar a liberação dos recursos, embora, cada ator estivesse desempenhando seu papel de acordo com as diretrizes corporativas.

Conclusões/ Considerações Finais

Com base nas proposições teóricas iniciais, pode-se concluir que há evidências da existência de subculturas de governança, no sentido de que ao mesmo tempo em que as estratégias e práticas de governança entre Instituto e matriz norte-americana estão alinhadas, há evidências também de que estratégia e práticas de governança da subsidiária brasileira são conflitantes entre si.

O acúmulo de funções de executivos com papéis de avaliarem negócios totalmente distintos (operações de vareja e atacado em uma ponta e projetos sociais de outro) dificulta a neutralidade de atuação nas duas instâncias, tendendo a prevalecer o modelo mental de cada um deles nos processos de legitimação das ações de agência por parte do diretor do Instituto.

Nesse caso, a própria noção de quem é o principal no caso pode ser dual: matriz ou subsidiária brasileira.

Ainda, havendo dualidade de entendimento de quem, ou que instância representa principal e agente e considerando a multiplicidade de papéis dos agentes, fica evidente que não é possível tratar a governança e a relação agente-principal somente como variáveis de nível organizacional.

Olhando as perspectivas individuais dos agentes, pode-se dizer que todos primam pelo comprometimento com a estratégia e a governança nas suas atuações. Entretanto, como avaliar a qualidade da prática da estratégia e da governança num nível mais macro?

Outro questionamento que surge é: numa organização que apresenta subculturas de governança diferentes, seria possível falar em qualidade da governança em termos globais?

Por fim, considerando que a qualidade da governança afeta o desempenho e seguindo a mesma lógica anterior, questiona-se se seria possível relacionar as subculturas de governança com o desempenho em termos globais.

Dado o caráter exploratório e inicial das investigações, sugere-se a continuidade do estudo de caso para ampliar a abrangência da análise e compreensão, bem como da aplicação de outros métodos de pesquisa que auxiliem na construção e verificação de hipóteses a cerca do tema.

Referências

- Aguilera, R. V.; Jackson, G. (2003) The cross-national diversity of corporate governance dimensions and determinants. *The Academy Management Review*, 28(3), 447-465.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2004) *A construção social da realidade* (24th Ed., F. S. Fernandes, Trad.). Petrópolis: Vozes.
- Bulgacov, S., Souza, Q. R., Prohmann, J. I. de P., Coser, C., & Baraniuk, J. (2007). *Administração Estratégica: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Clegg, S., Carter, C., & Kornerger, M. (2004). A máquina estratégica: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. *RAE*, 44(4), 21-31.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. S. (2000). Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In N. Denzin & Y. S. Lincoln, *The handbook of qualitative research* (2nd. Ed.) (cap. 1, pp. 1-28) Thousand Oaks: Sage.
- Dimaggio, P. J. (1997). Culture and cognition. *Annual Review of Sociology*, 23, 263-287.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), 134-149.
- Elsbach, K. D. (2002). Intraorganizational Institutions. In J. A. C. Baum, *The Blackwell companion to organizations* (cap. 1, pp.37-57). Malden: Blackwell Publishers.

- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is agency? *The American Journal of Sociology*, 103(4), 962-1023.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983a). Agency problem and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 26.
- _____ (1983b). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 101-119.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2000). The interview: from structured questions to negotiated text. In N. Denzin & Y. S Lincoln, *The handbook of qualitative research* (2nd. Ed.) (cap. 24, pp. 645-672) Thousand Oaks: Sage.
- Fontes Filho, J. R. (2004). *Estudo de validade da generalização das práticas de governança corporativa ao ambiente dos fundos de pensão: uma análise segundo as teorias da agência e institucional*. Tese de Doutorado, FGV-EBAPE, Rio de Janeiro, Brasil.
- Freeman, R. E. et al. (2010) *Stakeholder theory: the state of the art*. New York: Cambridge University Press, 343 p.
- Goffman, E. (2004). *A representação do eu na vida cotidiana* (24th Ed., M. C. S. Raposo, Trad.). Petrópolis: Vozes.
- Hoskinsson, R.; Johnson, R. A.; Moesel, D. D. Corporate divestiture intensity in restructuring firms: effects of governance, strategy, and performance. *The Academy Management Journal*, 37(5), 1207-1251.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jermier, J. M., Solum Jr., J. W., Fry, L. W. & Gaines, J. (1991). Organizational subcultures in a soft bureaucracy: resistance behind the myth and facade of official culture. *Organizational Science*, 2(2), 170-194.
- Kincheloe, J. L., & McLaren, P. (2000). Rethinking critical theory and qualitative research. In N. Denzin & Y. S Lincoln, *The handbook of qualitative research* (2nd. Ed.) (cap. 10, pp. 279-313) Thousand Oaks: Sage.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Landier, A., Sraer, & Thesmar, D.(2006). Bottom-Up Corporate Governance (working paper). *Social Science Research Network in:* http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=903923
- Machado-da-Silva, C. L., Fonseca, V. S. da, & Crubellate, J. M. (2005). Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *RAC, 1ª Edição Especial*, 1-39.
- Mahoney, W. F. (2004) Governança: o mais novo determinante de valor. *Relações com Investidores*, 77, 12-14.
- March, J. G. (1994). *A primer on decision making: how decisions happen*. New York: The Free Press.
- March, J. G., & Simon, H. (2004). From organizations: cognitive limits on rationality. In: F. Dobbin, *The new economic sociology: a reader* (cap. 20, pp. 518-531). Princeton: Princeton University Press.
- Meyer, J. W., & Jepperson, R. L. (2000). The “actors” of modern society: the cultural construction of social agency. *Sociological Theory*, 18(1), 100-120.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation (In Strategy Formulation). *Management Science*, 24 (9), 934-948.
- Rabelo, F. M. (1998) Fundos de pensão, mercado de capitais e corporate governance: lições para os mercados emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, 38 (1), 38-51.
- Reichstein, W. (1994) Why the corporate pension fund is not just another SBU. *Journal of Applied Corporate Finance*, 6(4), 104-108.

- Sackmann, S. A. (1992). Cultures and subcultures: an analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37, 140-161
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd Ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Stake, R. (2000). Case studies. In N. Denzin & Y. S Lincoln, *The handbook of qualitative research* (2nd. Ed.) (cap. 16, pp. 435-454) Thousand Oaks: Sage.
- Vasconcelos, F. C., Queiroz, M., Goldzmidt, R. (2006) Rendas econômicas e legitimidade: Incorporando elementos da Teoria Institucional no campo da Estratégia Empresarial. Enanpad
- Ventura, L. C. (2001) A governança corporativa e sua aplicação na gestão dos fundos de pensão. 22º Congresso da ABRAPP. Vitória.
- Yermo, J.;Marossy, A. (2002) Pension fund governance. Room Document n.3, session 4. Second OECD Conference on private pensions in Brazil. São Paulo, Fundação Getulio Vargas, 2002.