

Governança e Qualidade na Serasa: Uma Visão Exploratória em 2005

Antônio Nunes Pereira¹
antaud@crcmg.org.br

Flávio Antônio Machado Gomes¹
flaviog@ufrj.br

Ana Lúcia dos Santos Barbosa¹
alsb@ufrj.br

¹ Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) - Seropédica, RJ, Brasil

RESUMO

A análise das práticas de governança corporativa da Tri-Campeã do Prêmio Nacional de Qualidade é o objeto de estudo do presente trabalho. A governança e qualidade são assuntos considerados relevantes para a academia e para o mercado a medida que há uma idéia recorrente de que esses dois desenvolvimentos geram impacto no resultado econômico e social das organizações. De natureza documental e exploratória o estudo indaga pelos conceitos e vínculos de governança corporativa e qualidade; descreve a recente evolução dos prêmios nacionais de qualidade no Brasil e dos Estados Unidos e, finalmente, procura discutir as práticas de governança evidenciadas virtualmente pela Serasa. Os achados da pesquisa sugerem que exista algum vínculo teórico e empírico entre a governança corporativa e a qualidade.

Palavras chave: governança corporativa, qualidade, Serasa.

1. INTRODUÇÃO

Esta seção objetiva apresentar as indagações que procuram estabelecer o vínculo entre governança corporativa e o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ). Ao final da seção são apresentados os aspectos metodológicos para explorar as perguntas do estudo.

1.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA E O QUALIDADE: UMA RELAÇÃO MUTUAMENTE-EXCLUSIVA?

O leitor familiarizado com o ambiente das instituições sócio-econômicas nos idos de 2006, com um grau elevado e esperado de probabilidade, já terá debatido ou pelo menos presenciado os impactos formais/informais da moderna governança nas empresas. Seja em folhetos, em leis, em documentos internos, códigos de ética, escolha de conselheiros, prospectos para lançamento de ações e até em relatórios de administração, a impressão que se extrai é a de que a governança seja um item de agenda ou “dever de casa” das corporações e instituições do Brasil nesse início de século de retórica e prática competitiva.

Por certo, parte da atenção percebida atualmente da temática de governança já ocorreu até certo ponto em intensidade parecida com a qualidade. Longe de modismos ambos os conceitos parecem ser tendências indissociáveis das empresas competitivas de agora em diante.

Sabe-se que o conceito de qualidade empresarial nasceu e baseou-se em inicialmente em premissas relacionadas à melhoria do resultado de processos produtivos, restaria explorar o nascimento da governança corporativa. A experiência diária como profissionais e pesquisadores propicia registrar que a qualidade num mundo de competitividade deixou de ser novidade alienígena e se transformou numa demanda também replicável para empresas de pequeno, médio e grande porte. Ela já se consolidou na sociedade moderna. Em mercados específicos, a exemplo do automobilístico, pode-se dizer que faz parte da cultura do setor. E a governança será uma cultura um dia? Seus impactos, motivadores e benefícios seriam

mutuamente excludentes da qualidade num mundo supostamente? È o que se procura trabalhar no estudo.

1.2 INDAGAÇÕES DA PESQUISA E OBJETIVO DA PESQUISA

O trabalho exploratório e propõe a satisfação das seguintes indagações:

Q1: O que é governança corporativa?

Q2: Quais as relações convergentes entre a qualidade, o PNQ e o conceito de governança corporativa?

Q3: As práticas do PNQ da Serasa reforçam a convergência entre a qualidade e a governança corporativa?

O trabalho é a priori orientado para que a governança corporativa e a qualidade sejam conceitos distintos e que não exista mútua influência. A suposição apresentada é considerada válida e relevante por emular um modelo científico de refutação nos moldes popperianos.

Os objetivos do trabalho contemplam a satisfação das indagações da pesquisa. O que necessariamente passará por uma investigação pelas definições de governança corporativa e qualidade; descrição e debate do vínculo da qualidade e da governança a partir dos achados documentais provenientes dos Prêmios Nacionais de Qualidade e da Serasa.

1.3 METODOLOGIA

Gil (2002, p. 44-45) defende que boa parte dos estudos que procuraram gerar maior familiaridade com o tema, trabalhos exploratórios, são desenvolvidos exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. O autor ainda explica que a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam tratamento analítico, fato que a diferencia sutilmente da pesquisa bibliográfica. A investigação pode ser classificada como exploratória, documental e bibliográfica com foco em literatura, documentos virtuais e produção científica facilmente acessível no Brasil através de portais, revistas, jornais e livros especializados. O estudo exploratório procura ampliar essa perspectiva. Encerra bem a escolha metodológica:

Em qualquer de suas conotações a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as contribuições científicas que se efetuaram sobre determinado assunto-tema. A pesquisa bibliográfica assume cada vez mais um caráter de rotina, tanto para o pesquisador como para o profissional que necessita atualizar-se diuturnamente face ao extraordinário manancial de publicações em todas as áreas do conhecimento humano (MARTINS e SILVA, 2005, p. 2).

Assim a pesquisa documental, exploratória e bibliográfica apresentada contribuirá para o objetivo final que é a satisfação das questões e suposições propostas.

2. DESENVOLVIMENTO

A seção procura avaliar os conceitos recorrentes de governança corporativa no âmbito nacional e internacional.

2.1 VISÕES E DEFINIÇÕES

2.1.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Antes de relacionar dois conceitos aproximados de uma prática dinâmica é prudente um esforço adicional para precisá-los. Ainda que a definição de governança e qualidade soem como definições operacionais, considera-se prudente e oportuno buscar alguns conceitos que suportam o estudo.

Segundo Paxon e Wood (2001, p. 128):

Governança corporativa (*corporate governance*). [...] A expressão governança corporativa refere-se às regras, procedimentos e administração dos contratos de uma empresa com seus acionistas, credores, empregados, fornecedores, clientes e autoridades governamentais (PAXON, 2001, p. 128)

Pode-se perceber que os autores entendem a governança como ferramenta de relacionamento entre os vários agentes interessados em uma empresa. Um exemplo bem característico da necessidade de governança corporativa em grandes empresas é a existência de conflitos de interesses e assimetria informacional. Assim como existem diferentes motivações dos indivíduos envolvidos com uma empresa, há a heterogeneidade de conhecimento da informação pelos executivos e o restante da sociedade, suporte da economia institucional.

Shleifer e Vishny (1997, p. 737) complementam:

Corporate governance deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment. How do the suppliers of finance get managers to return some of the profits to them? How do they make sure that managers do not steal the capital they supply or invest it in bad projects? How do suppliers of finance control managers?1

Percebe-se que a definição de Shleifer e Vishny possui um foco na relação entre o prestador de capital e o empreendedor. Logo, para esses autores os conflitos de interesses de bancos, pequenos acionistas e gerentes, executivos/acionistas majoritários emergem em importância.

Por seu turno, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define governança de uma forma mais ampla como:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas / Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Pode-se perceber que a definição do IBGC destaca alguns benefícios da Governança Corporativa e foca a estrutura, por assim dizer, da firma. Nesse momento é providencial recorrer à diferenciação dos motivadores de existência da firma e do mercado.

The main differences between market and internal organization are these: (1) Markets promote high-powered incentives and restrain bureaucratic distortions more effectively than internal organization; (2) markets can sometimes aggregate demands to advantage, thereby to realize economies of scale and scope; and (3) internal organization has access to distinctive governance instruments² (Williamson, 1985, p. 90).

¹ Tradução dos autores: a governança refere-se a maneira de como os financiadores de capital corporativo garante o retorno de suas aplicações nas empresas. Questões de como os financiadores induzem os gerentes a gerarem o retorno necessário, como ter garantia de que os gestores não se apropriarão ou farão mal uso do capital investido. Enfim... como os financiadores controlam os gerentes é a questão cerne da governança corporativa.

² Tradução livre do autor: As principais diferenças entre o mercado e as organizações internas são as seguintes: (1) Mercados promovem altos incentivos e restringem distorções burocráticas de uma forma mais efetiva que as organizações internas; (2) mercados pode algumas vezes aumentar busca pela vantagem, aqui entendida para alcançar economias de escala e escopo e (3) organização interna tem acesso distinto dos ferramentais de governança.

Zylbersztajn (1995, p. 17) que ao explicar a Economia dos Custos de Transação (ECT) apresenta o conceito de oportunismo apresenta uma roupagem teórica suficiente para o presente estudo:

O oportunismo é outro pressuposto comportamental, sendo um conceito que resulta da ação dos indivíduos na busca de seu auto-interesse. Entretanto, o auto-interesse pode ser buscado de maneira não oportunista. Oportunismo parte de um princípio de jogo não cooperativo, onde a informação que um agente possa ter sobre a realidade não acessível a outro agente, pode permitir que o primeiro desfrute de algum benefício do tipo monopolístico, ZYLBERSZTAJN (1995, p. 17).

Assim, visitadas diversas visões de governança corporativa pode-se facilmente propor a síntese de que a governança seja um conjunto de mecanismos formais e informais para alinhamento, harmonização e/ou satisfação dos grupos sociais interessados nos negócios empresariais.

2.1.2 QUALIDADE: VISÕES E HISTÓRICO DOS PRÊMIOS NACIONAIS

Dicionário Aurélio do Século XXI informa um primeiro significado de qualidade: “[...] 1. Propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza. [...]4. Dote, dom, virtude: & 5. Condição, posição, função. [...]”

Ao lançar a busca na palavra virtude se obtém: [...] 1. *Disposição firme e constante para a prática do bem. [Opõe-se a vício (2).]* 2. *Boa qualidade moral; força moral; valor.* 3. *Ato virtuoso.* 4. *Castidade, pureza.* 5. *Modo austero de vida.* 6. *Qualidade própria para que se produzam certos efeitos; característica, propriedade:* & 7. *Causa, motivo, razão.* 8. *Validade, valor, legitimidade.”*

Esse caminho semântico entre informação e virtude parece ser o indicado quando se avalia que uma informação de baixa qualidade, em regra, possui baixo valor para os efeitos da tomada de decisão ou melhoria do produto.

No âmbito empresarial há que se resgatar alguns significados da palavra “qualidade” e seu vínculo com as práticas de gestão dos últimos anos. A seleção é bem elucidativa ainda que exista diversidade exponencial de outras orientações:

Quadro 1: A Qualidade Segundo os Mestres.

Fonte: Adaptado de Luiz César Barçante. *Qualidade Total: uma visão brasileira: o impacto estratégico na Universidade e na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 38-39.

Autor	Definição
Juran	Qualidade é adequação ao uso.
Feigenbaum	Qualidade é uma maneira de se gerenciar os negócios da empresa. Aprimoramento da qualidade só pode ser alcançado em uma empresa com a participação de todos.
Crosby	Qualidade é conformidade e não elegância com especificações.
Deming	Qualidade é sentir orgulho pelo trabalho bem-feito. Aprimoramento da qualidade eleva a produtividade.
Ishikawa	Rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo.
George English	Qualidade é medida pelo custo de se fazer as coisas erradas.
Cerqueira Neto	Qualidade é sempre resultado de esforços inteligentes. Qualidade não é só para companhias. Indivíduos podem esforçar-se por excelência em seu dia-a-dia.

Juran, em diferentes graus de ênfase, corrobora a perspectiva de que uma informação ou produto de baixa qualidade geralmente compromete a eficiência das empresas.

Tendo origem na Europa medieval, movimentos relacionados a qualidade começaram a ganhar força com a inspeção de produtos no século 18 e na revolução industrial. Com a 2ª guerra mundial e a indústria de armamentos, as preocupações com qualidade tomaram vulto, com foco em técnicas de inspeção. Na época que se sucedeu à guerra, o Japão envidando esforços para a recuperação, aplicou conceitos de qualidade, desta vez estendendo as teorias à melhoria dos processos organizacionais e conseguindo assim colocar no mercado produtos de qualidade semelhante aos americanos, desfazendo a má reputação que possuía. Movimentos como o da qualidade total surgiram em resposta às iniciativas japonesas e, nas décadas de 70 e

80 ganharam aplicação em campos distintos do da manufatura, como o de serviços, educação, saúde e governo.

Nos anos 80, as empresas americanas estavam em uma posição bastante desfavorável face à concorrência estrangeira. A liderança em qualidade de processos e produtos parece ser regra de concorrência internacional, tendo sua produtividade crescido menos do que a dos competidores. Para atacar o problema, governo e indústria lançaram-se em uma empreitada de parceria que em forma de lei, instituiu-se um prêmio, o Malcolm Baldrige National Quality Award, MBNQA, para as empresas que se destacassem em desempenho. Mais importante que a premiação, o programa estabeleceu um conjunto de referências para as organizações que desejassem se estruturar de forma a obter o máximo de desempenho.

A estruturação do prêmio se deu através de observações feitas sobre o funcionamento das empresas de melhores resultados, onde se constatou que o grande diferencial eram suas práticas de gestão. As práticas e as observações sobre essas empresas foram traduzidas em fundamentos e estes em critérios sobre os quais o prêmio construiu um arcabouço para a estruturação do modelo de gestão das empresas e sua avaliação. O Malcolm Baldrige deu origem a uma série de prêmios regionais e internacionais.

2.1.3 PNQ BRASIL: BREVE HISTÓRICO E RECENTES EVOLUÇÕES

No Brasil, após a súbita abertura das importações que ocorreu no início dos anos 90, sua indústria até então protegida por pesada taxaço e em alguns setores pela reserva de mercado, se viu fortemente ameaçada pelos novos entrantes internacionais e sua carência de competitividade ficou logo evidente. Em movimento que guardou muitos pontos em comum com o do Malcolm Baldrige foi instituído o Prêmio Nacional da Qualidade, PNQ através da instituição de uma fundação, que no primeiro momento passou a adotar integralmente o modelo do MBNQA e foi evoluindo e adotando particularizações em função de características das empresas brasileiras, como também da evolução das demandas do mercado.

Hoje, o modelo de gestão preconizado pela fundação é composto por 12 fundamentos que são representados por 8 critérios abrangendo os vários componentes da gestão empresarial: liderança, estratégias e planos, clientes e mercados, responsabilidade sócio ambiental, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. O modelo vem evoluindo constantemente, mantendo-se alinhado às tendências de mercado e ao arcabouço normativo da qualidade através de participações da fundação em vários fóruns e comitês nacionais e internacionais relacionados ao assunto. O resultado dessa evolução se materializa através de inclusões que vêm sendo progressivamente feitas no modelo, de temas como governança corporativa, foco do presente estudo, gestão da inovação, ativos intangíveis, estímulo a mudanças culturais, entre outros.

2.2 AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DA SERASA

A fim de exemplificar a aplicação de boas práticas de governança corporativa de forma integrada a um modelo de gestão empresarial, apresentaremos as práticas de gestão da SERASA no tocante à Governança Corporativa, com base nos dados publicados em seu relatório corporativo de 2005 e constantes em sua página da Internet. A SERASA é um bom exemplo de sucesso na aplicação dos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade ao seu modelo de gestão, sendo a única empresa a conquistar 3 vezes a premiação, compreendendo os ciclos de 1995, 2000 e 2005, o que denota a busca constante da qualidade, em seus produtos, e, sobretudo, em sua gestão como um todo, procurando sempre superar seus resultados.

A Serasa, é uma das maiores empresas do mundo que atua em análises e informações para decisões de crédito e apoio a negócios, no Brasil e no exterior, por meio de acordos com as principais empresas de informações. Possui 115 pontos de presença distribuídos por todas as capitais e principais cidades do País.. A Serasa conta com mais de 2.000 profissionais e possui o maior banco de dados da América Latina sobre consumidores, empresas e grupos econômicos atende a cerca de 3,5 milhões de consultas diárias, originadas por mais de 300 mil clientes, por vias diretas e indiretas.

Conhecida a Serasa, é oportuno observar as informações disponibilizadas pela mesma através do Relatório Corporativo Serasa 2005, disponível em seu portal na internet. Destacamos os “tópicos” a saber:

O principal papel da governança corporativa da Serasa é criar instrumentos de controle a serem incorporados nos processos de gestão, de monitoramento e de incentivo, para assegurar que as decisões da alta direção e as ações da organização estejam alinhadas com as partes interessadas.

Os interesses dos acionistas são garantidos pelo conselho de administração, a quem compete selecionar a auditoria externa, estabelecer as diretrizes estratégicas para os eventos da empresa e acompanhar a evolução dos negócios da organização por meio de reuniões regulares.

Na Serasa, há comitês abaixo do conselho de administração responsáveis pela estratégia e pela supervisão da organização. O sistema de governança corporativa da Serasa baseia-se na transparência de relações entre as várias partes que o compõem: alta direção, conselho de administração, acionistas, público externo e auditoria independente. Igualmente, a governança corporativa da Serasa está alinhada com outros princípios fundamentais, como equidade, prestação de contas, cumprimento das leis e comportamento ético.

As realizações e metas da empresa são avaliadas em conjunto nas Reuniões do Conselho de Administração, que ocorrem bimestralmente ou, em caráter extraordinário, quando convocadas pelo presidente, ou por três conselheiros, ou a pedido da diretoria-executiva. Essas reuniões são secretariadas por um conselheiro nomeado pelo presidente. Além disso, semanalmente, a alta direção reúne-se para deliberar sobre assuntos de interesse da organização. As decisões tomadas nas reuniões são registradas em livro próprio. Essas deliberações são, então, repassadas aos gestores, que, por sua vez, as repassam aos seus liderados – são as Reuniões de Repasse.

Os valores, as ações e os números divulgados são validados, anualmente, por auditorias externas que, de forma independente, avaliam a Serasa para finalidades diversas, como a emissão de certificações de normas e processos, e a publicação do Balanço Anual.

Mensalmente, o Comitê Contábil Fiscal reúne-se com o objetivo de assegurar que a escrituração contábil esteja de acordo com os preceitos da Lei das Sociedades Anônimas e os princípios de contabilidade aceitos. Além disso, esse Comitê é responsável por acompanhar e avaliar os resultados mensais e adotar medidas, visando a atingir os objetivos econômicos e financeiros do planejamento estratégico.

Com o público externo, a Serasa mantém postura igualmente transparente, comunicando-se e ouvindo a sociedade por meio de ações e canais de comunicação diversos. Pesquisas, palestras, voluntariado, publicação de Balanço Anual e Relatório Corporativo anual são algumas dessas iniciativas, além da manutenção do site serasa.com.br, que explicita todas as ações e valores da empresa.

O Conselho de Administração da Serasa é composto de, no mínimo, 5 membros e, no máximo, 15, eleitos para os cargos de presidente, vice-presidente e conselheiros, com mandato de 3 anos, indicados pelos acionistas e eleitos pela Assembléia-Geral Ordinária. Todos os conselheiros da Serasa são acionistas, não havendo conselheiros independentes na empresa. O processo de escolha dos conselheiros baseia-se em seu expertise em crédito.

As deliberações do Conselho de Administração são tomadas por maioria de votos, tendo o presidente, em caso de empate, o voto de qualidade. Na dinâmica de atuação do Conselho de Administração, compete ao presidente:

Convocar e presidir as reuniões e a assembléia-geral dos acionistas; Acompanhar a execução das medidas que o conselho recomendar ou determiná-las à diretoria-executiva; Designar tarefas especiais aos conselheiros.

A diretoria-executiva é composta por um presidente e por, no mínimo, dois, e, no máximo, cinco diretores sem denominação especial, com mandato de três anos.

Cabe ao presidente fixar as atribuições específicas de cada diretor. São atribuições e deveres da diretoria-executiva: cumprir e fazer cumprir o estatuto da companhia e as deliberações da assembléia-geral e do conselho de administração, elaborar os regulamentos das diretorias, dando conhecimento ao Conselho de Administração, elaborar o Regulamento do Pessoal da Sociedade, encaminhando-o ao Conselho de Administração, fixar a lotação de empregados, os respectivos vencimentos e demais vantagens etc, executar os negócios sociais, observada a orientação geral proposta pelo Conselho de Administração, decidir sobre casos extraordinários e questões relativas a terceiros, deliberar sobre a instalação, a transferência ou a supressão de escritórios e filiais, outorgar, com outro diretor, mandatos aos empregados da companhia para a prática dos atos de administração e gerência, encaminhar ao Conselho de Administração os balancetes, o relatório do exercício social, além das demonstrações financeiras previstas por lei.

Não há diretores diretamente responsáveis pelas políticas ambientais na Serasa. As políticas sociais da empresa são de responsabilidade do Diretor de Desenvolvimento Humano e Organizacional, Milton Luís Figueiredo Pereira, e do Presidente da Serasa, Elcio Anibal de Lucca.

O quadro acionário da Serasa é formado por instituições financeiras. Em 31 de dezembro de 2005, era integrado por 58 acionistas. Os maiores acionistas são: Banco Itaú S.A., Banco Bradesco S.A., Unibanco Representação e Participação Ltda., Banco Santander Brasil S.A., e HSBC Bank Brasil S.A. Banco Múltiplo. O restante do capital encontra-se pulverizado entre outros 52 acionistas. A influência dos acionistas que não fazem parte do Conselho nas decisões da empresa ocorre segundo o porte da organização representada.

O modelo de Gestão de Riscos da Serasa trata, de forma sistêmica, da identificação, da análise e da elaboração de planos e medidas para prevenção e mitigação dos riscos relativos às exposições operacionais e financeiras da empresa que possam comprometer a continuidade dos negócios e o alcance dos objetivos estratégicos.

Além da prática de implementação de medidas preventivas e de contingência que buscam mitigar os riscos associados aos recursos e processos críticos aos negócios, a Serasa conta com o suporte de abrangente Processo de Qualidade Total, que considera o tratamento do perfil de risco desses processos e recursos, por meio da melhoria da disponibilidade de suas entradas e saídas, sua excelência, relevância e atratividade.

O gerenciamento de risco também ocorre no processo de planejamento estratégico e no âmbito dos comitês executivos e técnicos, com a participação de pessoas de diversas áreas

e competências, em consonância com o Modelo de Governança da Serasa. Riscos Econômicos e do Setor

Para manter sua liderança, a Serasa acompanha a dinâmica do mercado de informações e desenvolve constantes análises conjunturais e econômicas, que orientam a tomada de decisões estratégicas em relação ao portfólio de produtos e ao perfil da carteira de clientes, de forma a atenuar os riscos decorrentes de mudanças conjunturais.

A Serasa investe constantemente na inovação nos produtos e serviços oferecidos, no fortalecimento da marca, na monitoração da concorrência, na força de vendas nacional e no marketing de relacionamento com total foco no cliente.

Os principais processos operacionais da Serasa são automatizados com a utilização da Tecnologia da Informação (TI). Para garantir o processamento contínuo das informações e sua disponibilidade aos clientes, a Serasa conta com sites instalados em locais distintos e conectados por um par de fibras óticas que percorre caminhos diferentes, em sistema de backup e operando em regime non-stop. A metodologia de desenvolvimento de produto considera os riscos operacionais e os riscos de custos e prazos na elaboração dos projetos. Além disso, todos os processos da Serasa são normatizados segundo o padrão ISO 9001:2000 e submetidos regularmente a auditorias internas e externas, a partir das quais são elaborados planos de ação, controlados por cronogramas, para cada não-conformidade apontada.

A Serasa conta com um sistema completo de segurança lógica e física em seus centros de processamento de dados e em seu website, que inclui avançados instrumentos de hardware e software que proporcionam proteção absoluta contra ataques à integridade dos dados armazenados, 24 horas/7 dias por semana. O sistema de governança corporativa da Serasa baseia-se na transparência de relações entre as várias partes que o compõem e em princípios como equidade, prestação de contas, cumprimento das leis e comportamento ético. Os processos automatizados de Certificação Digital possuem Certificação Internacional BS7799-2:2002 - Gestão de Segurança da Informação, e os demais processos estão em fase de preparação para obtenção da mesma certificação.

As demandas jurídicas são analisadas, para a identificação de suas causas, pelo corpo interno de advogados e por consultoria jurídica. Com base nessas análises, são realizadas melhorias nos processos internos e de estreitamento de relações com a comunidade jurídica e com os representantes de órgãos reguladores. Essas ações objetivam aumentar o entendimento favorável em relação a temas como a legalidade da atuação da empresa, seu respeito aos direitos do cidadão e questões jurídicas pendentes. A Serasa, acompanhada por auditoria externa, adota política conservadora de provisionamento de contingências.

Para evitar o risco de obsolescência e manter a vanguarda na aplicação de tecnologia de crédito, a empresa mantém acordos com as melhores universidades do País, além de permanente intercâmbio com os mais respeitados centros de referência em crédito no mundo.

A inovação constante em tecnologia da informação é assegurada pelos maciços investimentos em expansão da capacidade de processamento dos centros de processamento de dados e a adoção das mais modernas tecnologias de informática e telecomunicações.

O estado da arte em Tecnologia de Gestão Empresarial é garantido pelo permanente alinhamento ao modelo de Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2005).

O Comitê de Gestão Financeira é responsável pela definição das políticas de aplicação financeira das disponibilidades e pelas estratégias de hedge dos ativos da organização. Para tanto, implantou uma metodologia de gestão de tesouraria que visa a otimizar os ganhos financeiros, dentro de um nível adequado de risco. Os riscos associados ao mercado

financeiro são constantemente monitorados por meio de instrumentos de análises avançadas, que incluem o acompanhamento de ratings de crédito das instituições financeiras, elaborados por conceituadas agências especializadas.

2.3 BREVE SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS CONCEITOS E DAS PRÁTICAS

Dois aspectos de extrema relevância introduzidos no último ano critérios da Fundação Nacional da Qualidade e também no Considerados pelo modelo do Prêmio Malcolm Baldrige são os relacionados à consideração dos riscos aos quais se submete a organização e às práticas de governança corporativa.

No modelo Malcolm Baldrige, dentro do critério Liderança, há um item específico para avaliar as práticas relativas à governança corporativa. Nesse item são considerados os seguintes fatores críticos: responsabilidade em linha, responsabilidade fiscal, transparência nas operações e política de seleção de membros do conselho de governança, quando houver, grau de independência nas auditorias internas e externas, proteção dos interesses do acionista e outras partes interessadas.

No Prêmio Nacional da Qualidade, a temática foi incorporada em sua revisão do ano de 2005 solicitando que a organização descreva como a Governança é estruturada e implementada, incluindo o tratamento dos riscos empresariais. Esta abordagem vai ao encontro das necessidades de transparência exigidas pelo mercado em função dos escândalos financeiros na história recente das corporações americanas, principalmente e face a esta situação eleva o patamar de confiança do mercado investidor facilitando sua condição de capitalização, ao reduzir seu patamar de risco. Além disso, a base para as práticas de governança se encontra totalmente baseado no fundamento de gestão “abordagem por processos”.

Uma visita à literatura permite sintetizar a governança corporativa como mecanismo de convergência de interesses de agentes direta e indiretamente impactado pelas atividades econômicas das empresas. A governança como instrumento de alinhamento de interesses parece ser um fator em voga e de grande impacto para a captação de recursos para financiamento de atividades e confiabilidade do mercado de capitais. De uma forma tabular pode-se verificar a convergência de alguns motivadores a saber:

Quadro 2: Área de Convergência dos Conceitos Qualidade e Governança.
Fonte: Adaptado de Portal FNQ e Conceitos de Qualidade e Governança.

Motivadores Empresariais	Governança Corporativa	Qualidade e excelência	Área de Convergência (sim/não)
Diminuição dos custos de capital	x	-	Informação não disponível
Mitigação de riscos	x	X	Sim
Preocupação com interesses dos clientes	x	X	Sim
Preocupação com interesses dos acionistas	x	X	Sim
Foco no alcance das metas	x	X	Sim
Competitividade	x	X	Sim

No que se refere às práticas do Serasa aspectos de governança fortemente convergentes são ressaltados à exemplo de como uma gestão de riscos que busca mitigar de forma sistêmica, riscos relacionados a fatores operacionais e financeiros, e que busca também mitigar aqueles relacionados a aspectos legais, tecnológicos de segurança da informação e conjunturais. Essas práticas convergem bastante ao processo de qualidade total que considera entradas e saídas de processos e recursos de forma mitigar seus riscos.

De uma forma gráfica pode-se desenvolver a seguinte visão (fronteira fluida):

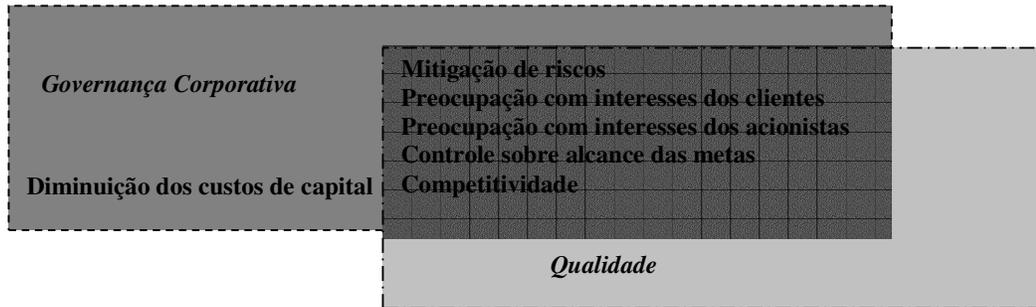


Figura 1. Convergência de Motivadores e Benefícios da Governança e Qualidade

3. CONCLUSÃO

Essa seção retoma as perguntas para desfechar o trabalho com os achados da pesquisa bibliográfica e sugestão para futuras pesquisas.

3.1 ASPECTOS CONCLUSIVOS

Para facilitar o encerramento do estudo, retorna-se as questões

Q1: O que é governança corporativa?

S1: conjunto de mecanismos formais e informais para alinhamento, harmonização e/ou satisfação dos grupos sociais interessados nos negócios empresariais.

Q2: Quais as relações convergentes entre a qualidade, o PNQ e o conceito de governança corporativa?

S2: Os vínculos mais explícitos de convergência encontrados foram a mitigação do risco, preocupação com acionistas e clientes, foco no alcance das metas e competitividade. Não foi possível obter informações sobre a relação direta e explícita entre o custo de capital e a qualidade.

Q3: As práticas do PNQ da Serasa reforçam a convergência entre a qualidade e a governança corporativa?

Sim. Pode-se verificar as práticas da Serasa reforçam a perspectiva de convergência.

Pode-se verificar que existe uma considerável convergência entre a qualidade a governança por alinhar interesses de clientes, acionistas, mitigação de riscos, controle sobre o alcance de metas e aumento da competitividade empresarial em termos conceituais. O exemplo do Serasa, tri-campeã, corrobora essa visão a medida que os documentos do PNQ da empresa permitem resgatar diversos elementos que ilustram a convergência investigada, longe da mútua exclusividade entre a governança e a visão atual de qualidade.

4. REFERÊNCIAS E OUTRAS FONTES CONSULTADAS

AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY. *Reflections on the future of quality*. Disponível em: <<http://www.asq.org/pub/qualityprogress/past/0106/qp0106watkins.pdf>>, acesso em 20 de Junho de 2006.

ANDRADE, ADRIANA; ROSSETTI, José P. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2004.

BARÇANTE, LUIZ CÉSAR. Qualidade Total: uma visão brasileira: o impacto estratégico na Universidade e na Empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1998

CHARAN, RAM. Governança Corporativa que produz resultados. Rio de Janeiro: Campus, 2005

CHARKHAM, JONATHAN. Keeping better company: corporate governance ten years on. New York: Oxford University Press, 2005.

COASE, R.H. The firm, the market, and the law. Chicago and London: University of Chicago Press, 1988.

COMISSÃO NACIONAL DE BOLSAS (CNB). Mercado de capitais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ECO, UMBERTO. Como se faz uma tese. 19. ed. São Paulo: Perspectiva, 2004.
Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. Critérios de Excelência 2006. São Paulo: 2006

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). Critérios de Excelência 2006. São Paulo: FNQ, 2005.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Disponível em: <www.ibgc.org.br> Acesso em 20 dez 2005.

LODI, JOÃO BOSCO. Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. History of the Malcolm Baldrige National Quality Award, disponível em: <<http://www.quality.nist.gov/History.htm>>, acesso em 23 de Junho de 2006.

BRASIL. Norma Técnica NBR-ISO 9001:2000: Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2000

PAXON, DEAN; WOOD, DEAN (Org.). Dicionário enciclopédico de finanças. São Paulo: Atlas, 2001.

POPPER, KARL R. A lógica da pesquisa da pesquisa científica. 16. ed. São Paulo: Cultrix, 1998.

SERASA. Relatório Corporativo Serasa 2005. Disponível em <http://www.serasa.com.br/relatorioanual/2006_08.pdf>. Acesso em 3 de jun de 2006.

SILVEIRA, ALEXANDRE DI MICELI. Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil. São Paulo: Saint Paul Editora, 2005.

SCHOLTES, PETER R. O manual do líder: um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia-a-dia. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TAPSCOTT, DON; TICOLL, DAVID. A empresa transparente. São Paulo: Makron Books, 2005.

WILLIAMSON, OLIVER E. The economic institutions of capitalism. New York: Macmillan, 1985.

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

ZYLBERSZTAJN, DÉCIO. Estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. Tese de Livre-docência. USP: 1995.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.