

CONEXÕES POLÍTICAS DAS FIRMAS E SEUS EFEITOS NA PERFORMANCE: UMA CONVERGÊNCIA ENTRE AS PERSPECTIVAS DA GOVERNANÇA E DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS – UM ENSAIO TEÓRICO

POLITICAL CONNECTIONS OF COMPANIES AND THEIR EFFECTS ON PERFORMANCE: A
CONVERGENCE BETWEEN THE PERSPECTIVES OF GOVERNANCE AND DEPENDENCE ON
RESOURCES – A THEORETICAL ESSAY

CONEXIONES POLÍTICAS DE LAS EMPRESAS Y SUS EFECTOS EN LA PERFORMANCE: UNA
CONVERGENCIA ENTRE LAS PERSPECTIVAS DE LA GOBERNANZA Y DE LA DEPENDENCIA DE
RECURSOS – UN ENSAYO TEÓRICO

Sílvio Parodi Oliveira Camilo

Doutor

Universidade do Extremo Sul Catarinense

parodi@parodiconsultoria.com.br

Rosilene Marcon

Doutora

Universidade do Vale do Itajaí

rmarcon@univali.br

Rodrigo Bandeira-de-Mello

Doutor

Fundação Getúlio Vargas

rodrigo.bandeira.demello@fgv.br

Submetido em: 18/08/2011

Aprovado em: 20/02/2012

RESUMO

Este ensaio teórico tem como objetivo discutir as correntes de pensamento que se ocupam das conexões políticas das empresas e seus efeitos no desempenho. A partir desse tema, integra correntes teóricas da governança das corporações e da dependência de recursos, deduzindo e propondo hipóteses a serem testadas em futuros estudos. Especificamente, o estudo é endereçado ao papel dos laços políticos estabelecidos pelas corporações, pressupondo que os vínculos com ambiente externo é um modo de reduzir as incertezas e a interdependência das organizações (PEFFER, 1972; ALDRICH; PFEFFER, 1976; DAILY; DALTON, 1994a, 1994b). O corpo teórico pesquisado indica que as conexões políticas das firmas, por meio dos conselheiros e dos executivos, podem desempenhar uma função relevante nas economias em países emergentes, justamente porque é uma forma de assegurar benefícios à firma, traduzidos em informação, influência, proteção, recursos financeiros e rendas provenientes do governo. A literatura pesquisada revela a existência de várias *proxies* de conectividade política das firmas relacionadas ao desempenho. Assim, pode-se deduzir que a combinação dessas conexões pode revelar interações associadas à performance relacionadas a especificidades setoriais e das firmas, apontando lacunas a serem preenchidas. Ao formular hipóteses, este ensaio pretende contribuir com o entendimento dessas relações firma-governo no Brasil.

PALAVRAS-CHAVE: Conexões políticas. Governança. Teoria da dependência de recursos.

ABSTRACT

This theoretical essay discusses the streams of thought relating to the political connections of companies and their effects on performance. Based on this theme, it integrates theoretical perspectives of corporate governance and resource dependence, deducting and proposing hypotheses to be tested in future studies. Specifically, the study addresses to the role of political ties established by corporations, assuming that the links with the external environment are a way of reducing uncertainty and interdependence of organizations (PEFFER, 1972; ALDRICH; PFEFFER, 1976; DAILY; DALTON, 1994a, 1994b). The theoretical works researched indicates that the political connections of companies, through the directors and executives, can play a relevant role in the economies of emerging economies, as they are a way of ensuring benefits for the company, such as information, influence, protection, financial resources and income from the government. The literature reveals several *proxies* of political connectivity of companies related to performance. We can therefore deduce that that the combination of these connections can reveal interactions associated with performance related to specific sectors and companies, pointing out gaps to be filled. In formulating hypotheses, this essay seeks to contribute to the understanding of these political relations between companies and government, in Brazil.

KEY-WORDS: Political connections. Governance. Resource dependency theory.

RESUMEN

Este ensayo teórico tiene como objetivo discutir las corrientes de pensamiento que se ocupan de las conexiones políticas de las empresas y sus efectos en el desempeño. A partir de ese tema, el trabajo integra corrientes teóricas de la gobernanza de las corporaciones y de la dependencia de recursos, deduciendo y proponiendo hipótesis que deberán ser probadas en futuros estudios. Específicamente, el estudio está dirigido al papel de los lazos políticos establecidos por las corporaciones, presuponiendo que los vínculos con el ambiente externo son un modo de reducir las incertidumbres y la interdependencia de las organizaciones (PEFFER, 1972; ALDRICH; PFEFFER, 1976; DAILY; DALTON, 1994a, 1994b). El cuerpo teórico investigado indica que las conexiones políticas de las empresas, por medio de los consejeros y de los ejecutivos, pueden desempeñar una función relevante en las economías en países emergentes, justamente porque es una forma de asegurar beneficios a la empresa, traducidos en información, influencia, protección, recursos financieros y rentas provenientes del gobierno. La literatura investigada revela la existencia de varias *proxies* de conectividad política de las empresas relacionadas al desempeño. Así, se puede deducir que la combinación de esas conexiones puede revelar interacciones asociadas a la performance relacionadas a especificidades sectoriales y de las empresas, mostrando vacíos que deben ser llenados. Al formular hipótesis, este ensayo pretende contribuir con el entendimiento de esas relaciones empresa-gobierno en Brasil.

PALABRAS CLAVE: Conexiones políticas. Gobernanza. Teoría de la dependencia de recursos.

1 INTRODUÇÃO

Nos mais diversos aspectos das ciências sociais, há temas fecundos e instigantes, motivadores de inesgotáveis discussões e pesquisas. Dentre eles, a "governança e *performance* das corporações" que, apesar da multiplicidade de contribuições teóricas e conceituais dos estudos organizacionais, ainda possui questões que permanecem em aberto a reivindicar novas contribuições. Num contexto de complexidade ambiental e competitividade, este artigo tem como objetivo investigar e discutir as conexões políticas das empresas, por meio do conselho de administração e dos agentes, e seus efeitos no desempenho, integrando correntes teóricas da governança das corporações e da dependência

de recursos e, ao final, deduzir e propor hipóteses a serem testadas em futuros estudos. Com isso, pretende-se contribuir para a disseminação dos estudos organizacionais que investigam as relações firma-governo no Brasil e os efeitos no desempenho.

A interação firma-ambiente é importante para a concepção de estratégias que capturem recursos vitais à obtenção de melhores desempenhos. A literatura tem discutido essas formas de relacionamento por meio dos acionistas, *Chief Executive Office* (CEO) e membros do conselho de administração. Especificamente o conselho de administração, como mecanismo interno de governança das corporações, tem tido um papel influente na relação firma-ambiente. Sob a ótica da teoria da dependência de recursos, tem recebido atenção abordagens das ligações e da composição do conselho de administração baseadas num ambiente de recursos escassos. Dessa maneira, o estabelecimento de certos vínculos com o ambiente externo é um modo de reduzir as incertezas e a interdependência das organizações (PEFFER, 1972; ALDRICH; PFEFFER, 1976; DAILY; DALTON, 1994a, 1994b).

As conexões estabelecidas entre firma e governo são um modo de estreitar interesses mútuos que atenuam essas preocupações. Considerando as relações políticas como uma forma de conexão, a teoria da dependência de recursos enfatiza a importância de relacionar empresas com as contingências externas, pois é uma maneira de assegurar benefícios à firma, traduzidos em, por exemplo, informação, influência, proteção, recursos financeiros e rendas do governo.

No âmbito norte-americano se desenvolveram importantes estudos, vinculando a firma ao ambiente externo, como os de Pittman (1977), que relacionou a reciprocidade de influência entre o poder econômico e político, e de Mahon et al. (1981) e Schuler (1996), que avaliaram, respectivamente, o papel político das firmas situadas em ambiente de regulação e em mercados com forte barreira. Yoffie (1988) e Keim e Baysinger (1988) trataram da representação política congressual, a firma estreitando laços com o governo. Hillman e Hitt (1999) analisaram, nas abordagens transacional e relacional, as ações políticas das firmas como estratégia política genérica no âmbito individual e coletivo. Hillman et al. (1999) e Schuler et al. (2002) avaliaram os benefícios das relações políticas das firmas, indicando que estudos eventuais apontaram que ligações com o governo afetam positivamente o valor da firma. Hillman et al. (2000) discutiram o papel dos membros do conselho e a dependência de recursos, aplicando uma taxonomia para as firmas aéreas em processo de desregulamentação.

Estudos sobre as conexões políticas das firmas receberam atenção da academia, de forma mais intensa, a partir dos laços mais aparentes entre firma-governo. Com base na literatura que aborda a economia política, denominada *rent-seeking*, como os trabalhos de Tullock (1967, 1988), Krueger (1974), Tollison (1982), Katz e Smith (1988), outras formas de relações foram estudadas e redimensionadas. Inicialmente, as firmas mais dependentes de recursos do governo foram o objeto de investigação. A partir desses laços, investigaram-se os benefícios dessa relação firma-governo (PITTMAN, 1977; APPELBUAM; KATZ, 1987; YOFFIE, 1988; KEIM; BAYSINGER, 1988). Foram identificados benefícios mútuos, traduzidos em informação, influência, proteção, recursos financeiros e rendas do governo. Em adição, os estudos demonstram que há relação significativa entre a dependência de recursos do governo e a intensidade de conexões políticas (PITTMAN, 1977; MAHON; MURRAY, 1981; HILLMAN; KEIM, 1995; FISMAN, 2001). Nesse sentido, o conselho de administração (*board of directors*) é um órgão importante dessas ligações, como identificado por Agrawal e Knoeber (2001), ao constatarem que firmas mais bem conectadas têm maior número de membros políticos.

Esses estudos demonstram que as conexões políticas podem desempenhar uma função relevante para as organizações. As relações políticas das firmas adquirem importância não só em relação ao porte das economias, mas também pelo grau de corrupção, sistema político e social e cumprimento e seguridade das leis de cada país. Como regra geral, a organização está politicamente conectada quando há ligações políticas por meio dos controladores, executivos ou membros do *board*. Sobre este tema, ainda predominam estudos empíricos que têm por base firmas norte-americanas.

No entanto outros trabalhos vêm se destacando, como os de Johnson e Mitton (2003), que avaliaram os efeitos da crise asiática na Malásia e as ligações políticas das firmas; de Bertrand et al. (2006), sobre as conexões políticas dos agentes nas firmas francesas e o desempenho; de Leuz e Oberholzer-Gee (2006), com foco no papel político das firmas da Indonésia e os efeitos na *performance*; de Fan et al. (2007), que analisaram as conexões políticas das firmas na China e

desempenho; de Boubakri et al. (2008), sobre as características das firmas com sede em 27 países e as ligações políticas; e o de Li et al. (2008), com ênfase no papel das afiliações políticas na China e os efeitos na *performance*.

Relacionadas ao mesmo tema, investigações que compreendem as firmas com sede no Brasil vêm recebendo destaque. Dentre os estudos que abordaram as relações políticas entre firma-governo no país, repercutem os de Samuels (2001a, 2001b, 2001c, 2008), Bandeira-de-Mello e Marcon (2005), Bandeira-de-Mello, Marcon e Alberton (2007), Ramalho (2007), Bandeira-de-Mello et al. (2008), Claessens et al. (2008). Eles exploraram a importância do financiamento de campanha nas novas democracias, como no Brasil, e os interesses recíprocos, relacionais e transacionais entre as firmas e as instituições políticas. De fato, as firmas são importantes como financiadoras de campanha política, visto que as eleições no Brasil demandam recursos consideráveis em relação a outras economias.

No país, ainda, se verifica que a exploração do tema é incipiente. Os antecedentes demonstram que ainda não se sabe dos efeitos desses laços políticos na *performance* das firmas. Considerando o contexto brasileiro, as relações firma-governo podem ser explicadas sob vários ângulos, por exemplo: como e por que as firmas estabelecem suas estratégias políticas e se isso é um fator importante no valor da firma; como as firmas concebem e mantêm seus laços políticos e se isso proporciona benefícios ao desempenho em relação às demais competidoras.

Nesse sentido, a literatura sobre as estratégias políticas das firmas e os efeitos no desempenho reivindica novas contribuições, embora reúna uma série de estudos sobre o tema. A partir do conhecimento prévio da literatura que compreende esse tema, por meio de um ensaio teórico, o artigo pretende oferecer contribuição ao integrar comunalidades e complementaridades das perspectivas da governança das corporações e a da dependência de recursos. Com esse propósito, o artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, na primeira seção, a abordagem da governança corporativa é apresentada, destacando-se o conselho de administração como mecanismo interno e sua relação com a teoria da dependência de recursos. Na seção seguinte, é enfatizada a importância deste estudo em um país emergente como o Brasil e na terceira são discutidas as conexões políticas e o gerenciamento da dependência externa e propostas as hipóteses, dada à importância dos vínculos políticos como meio de ação do *board* reduzindo a dependência externa e as incertezas. Na última seção são tecidas as conclusões finais.

2 GOVERNANÇA DAS CORPORações

A abordagem da agência, a partir da proliferação organizacional e da segregação da propriedade e do controle, dentre as teorias associadas e que se moldam à perspectiva da governança corporativa, tem sido proeminente nas discussões que envolvem as relações principal-agente/acionista-gestor (JENSEN; MECKLING, 1976; FAMA, 1980; FAMA; JENSEN, 1983).

2.1 Segregação de propriedade-controle e os mecanismos

Essas investigações decorrentes da segregação entre propriedade e controle das corporações foram importantes para a compreensão da moderna corporação (DEMSETZ, 1996), sobretudo no século passado, que foi caracterizado pela expansão das organizações empresariais e pelo desenvolvimento do mercado de capitais. Esse fenômeno produziu forte impacto na estrutura de poder e controle das firmas, submetendo-as às mutações e aos efeitos da dissociação entre a propriedade e o controle, o que afetou sobremaneira os processos de tomada de decisão. Com isso, as organizações foram desenvolvendo mecanismos e se adaptando a outros, conduzidos pelo mercado, que dizem respeito ao relacionamento entre firma, principal e gestor.

Os mecanismos de monitoramento e controle têm por objetivo mitigar os problemas de agência, alinhando interesses dos acionistas à administração (FAMA, 1980; FAMA; JENSEN, 1983), constituída pelos agentes e pelos membros do conselho de administração. A literatura apresenta várias formas de categorização dos mecanismos de governança. Por exemplo, Denis e McConnell (2003) classificaram os mecanismos de governança em internos e externos. Dentre os internos, consideraram: a) o conselho de administração; b) a estrutura de propriedade. Em relação aos externos: a) o mercado

de aquisições; b) o sistema legal. Seus estudos apontam que a mudança de representação nos conselhos é resultante do interesse dos acionistas, visto que são indicados por eles. Como guardiões dos acionistas, tem a incumbência, dentre suas funções, de maximizar valor à firma.

Por isso, o alinhamento de interesses entre os acionistas (controladores e minoritários), o conselho de administração e os gestores se mostra importante fonte geradora de *performances* satisfatórias. Nesse sentido, o conselho de administração, como mecanismo interno, tem um papel relevante na organização, seja interno, harmonizando interesses; ou externo, estreitando laços com o ambiente de modo a prover recursos dos quais a firma necessita. As relações do *board* com o ambiente externo foram consideradas fundamentais, dada a escassez de recursos e a presença de competidores no ambiente (PFEFFER, 1972). Justamente é isso que este trabalho pretende discutir, especialmente os laços estabelecidos pela firma com o governo com fins de reduzir sua dependência e obter efeitos positivos no desempenho.

2.2 O papel externo do board sob a ótica da teoria da dependência de recursos

Relacionar a firma ao ambiente é o propósito da teoria da dependência de recursos. A redução da incerteza ambiental pode ser administrada pela empresa, empregando determinadas estratégias (PFEFFER, 1972). E ao empreender essas estratégias, as firmas desenvolvem mecanismos para proteger seus interesses e reduzir as incertezas quanto à disponibilidade de recursos. Controlar e influenciar o ambiente corresponde a um modo de reduzir a dependência externa. Sob essa ótica, a firma é entendida como um organismo ativo, capaz de responder às influências do ambiente externo com adoção de estratégias voluntaristas decorrentes de sua iniciativa (PFEFFER, 1972; ALDRICH; PFEFFER, 1976).

Contribuir para minimizar as incertezas é uma atividade complementar que pode ser exercida em benefício da empresa (BAZERMAN; SCHOORMAN, 1983). A incerteza do ambiente é uma variável a ser considerada no processo de tomada de decisão. O conselho é o organismo interno que pode reunir membros com *background* diversificado. Dessa forma, a presença de conselheiros experimentados em política informa que há atuação relacional da firma com o ambiente político, indicando uma aproximação de que a firma está conectada. A presença de conselheiros ocupados com essa incumbência torna-se fundamental, dada a necessidade de informações e recursos à firma, por isso há recomendações de que o conselho de administração seja de um tamanho adequado para que possa agir eficientemente (BOYD, 1990).

Nesse sentido, o seminal trabalho de Zahra e Pearce (1989), ao investigar as influências do conselho de administração na *performance* financeira da corporação, dentre as perspectivas estudadas, abordou a da dependência de recursos, pois nela o conselho está mais vinculado ao ambiente externo, exercendo, portanto, um papel mais proativo e contributivo ao valor da firma. Essa abordagem, com raízes na teoria organizacional e na sociologia, vê o papel do *board* não só direcionado ao monitoramento e à harmonização de interesses e conflitos, mas estabelecendo relações com o ambiente externo, visando contribuir com o valor da firma.

Nesse aspecto, é uma componente das estratégias da firma o uso de certos mecanismos de cooptação para extrair recursos vitais que contribuem no seu desempenho. Além disso, outros papéis são atribuídos ao conselho, como os de escanear o ambiente e o de representar a firma perante a comunidade, assegurando recursos valiosos. A exploração desses canais de conexão possibilita a captação de negócios e a geração de resultados para a firma, garantindo o fluxo de recursos essenciais à continuidade e à geração de valor. Relacionamentos que ampliem as conexões das firmas com entidades governamentais, sejam de caráter institucional, colaborativo ou transacional, são importantes para a fixação de laços com essas entidades (FLAK; ROSE, 2005).

O modelo de governança das corporações no país, latino-americano, ainda não está maduro (ANDRADE; ROSSETTI, 2006). A relevante concentração de propriedade familiar no controle das firmas e a participação dos acionistas na administração influenciam a formação do conselho de administração e a gestão. Quando se trata de um país emergente como o Brasil, compreender a realidade das relações políticas das firmas, por meio dos relacionamentos da administração, é importante, visto suas dependências e seu poder de influência nas políticas públicas.

3 ESTUDOS SOBRE AS RELAÇÕES POLÍTICAS EM PAÍS EMERGENTE

Dentre os estudos que abordaram as relações políticas entre firma e governo no país se destacam os de Samuels (2001a, 2001b, 2001c, 2008), Bandeira-de-Mello e Marcon (2005), Bandeira-de-Mello et al. (2007, 2008), Ramalho (2007) e Claessens et al. (2008). Os trabalhos de Samuels (2001a, 2001b, 2001c) exploraram a importância do financiamento de campanha nas novas democracias, como no Brasil, e os interesses relacionais e transacionais entre as firmas e os políticos. Destacaram a expressividade dos gastos envolvidos em campanha política, visto que as eleições no Brasil são as que mais demandam recursos no mundo. Por isso torna-se importante investigar as relações firma-governo, ainda mais num país cuja democracia é considerada jovem. Dos achados de Samuels (2001b), infere-se que há relação direta entre os interesses das corporações doadoras e a potencialidade que os cargos políticos comportam. Por exemplo, nesse estudo, setores como o financeiro e a indústria pesada doaram em maior proporção aos candidatos à presidência. Em segundo plano, os que disputavam os cargos de governador, senador e deputado federal. Já o setor da construção destinou mais doações aos candidatos a governo dos estados.

Ao realizar investimentos nessa relação firma-governo, as empresas alimentam a expectativa de obter certos resultados, representados por devolução de favores, prestação de serviços, contratos, informações e outras vantagens (SAMUELS, 2001c). Nesse sentido, destaca-se a incidência de interesses recíprocos entre as firmas e os políticos. Os atores políticos conhecem as necessidades das firmas por rendas e informações e, com isso, transacionam com objetivo de se legitimar e fazem uso de mecanismos que reforçam sua credibilidade para conquistar reputação, repetição ou sanção. O autor aponta que a reputação política pode ser reforçada conforme a contribuição de campanha obtida, ou seja, o poder de captação do político influencia diretamente na sua reputação. Assim, ele se tornará mais influente, especialmente num país emergente e com campanhas dispendiosas como no Brasil, adquirindo condições para dar o retorno esperado pelas firmas e pelos demais colaboradores de campanha.

O fato de o país constar no relatório de percepção de corrupção divulgado em 2009 pela agência Transparência Internacional como 75º colocado, numa lista de 180 países, organizada por ordem crescente de nível de corrupção, obtendo índice de 3,7, revela que o Brasil tem elevado grau. Os países foram classificados numa escala com índices de zero (mais corrupto) a 10 (menos corrupto). Infere-se que, associado a esse problema, o sistema legal do país não oferece garantias necessárias aos direitos dos investidores privados. Além disso, a formação política do Brasil, a relação clientelista, a falta de um associativismo empresarial forte e a própria participação histórica do Estado como indutor incentivaram a relação firma-governo. A prática de mútuo interesse já se encontra disseminada e tornou-se usual no país, donde os atores atuam de modo resiliente, mesmo com a presença das instituições de mercado, e seus mecanismos não capturam todas as formas de relacionamentos existentes, muito menos sua intensidade e suas consequências.

Essas relações sinalizam a presença de interesses políticos e econômicos, pois as firmas, ao se conectarem com o governo por meio de doação de campanha, não irão despender recursos a título gratuito sem certa expectativa de retorno. O investimento feito pela empresa para eleger ou reeleger o político ou até mesmo contribuir com o partido é pautado nos incentivos potenciais que o beneficiário tem para influenciar a distribuição de recursos dos serviços do governo (SAMUELS, 2001c). Por isso, segundo o autor, gastos com campanhas políticas são determinantes nos resultados das eleições no Congresso brasileiro. Além disso, o fato de os partidos serem considerados fracos e com pouca organização favorece a candidatura de representantes das empresas (SAMUELS, 2008).

Sob outro enfoque, estudos que visam investigar as doações de campanha como estratégia política e os efeitos no desempenho nas firmas vêm recebendo atenção no país (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2005; BANDEIRA-DE-MELLO et al., 2007, 2008). Os autores partiram do pressuposto de que as firmas, ao criarem vínculo político por meio de doações de recursos financeiros à campanha política, obtêm melhores resultados em relação às demais. Em que pese não ter encontrado significância nos resultados, destacaram que, em relação aos efeitos transientes da indústria, o universo pesquisado se mostrou mais sensível, mas os dados não foram conclusivos. Sob o manto da teoria dos *stakeholders*, Bandeira-de-Mello et al. (2007) também não encontraram relações significantes entre as firmas doadoras e a diferenciação na *performance*. Eles recomendaram a continuidade das pesquisas, afirmando que as investigações nessa área se mostram incipientes

no país. Aprofundando os estudos antecedentes, sugeriram que as características das firmas mostraram-se mais importantes que as do setor. Variáveis como o tamanho, disponibilidade de recursos e menor concentração de propriedade estão associadas à orientação dos *stakeholders* para doações mais intensas (BANDEIRA-DE-MELLO et al., 2008).

O *impeachment* do presidente Collor em 1992 no Brasil foi também objeto de estudo (RAMALHO, 2007). O propósito foi o de avaliar o impacto desse evento sobre as empresas com ligações políticas no curto e longo prazo. Por meio da *proxy* contribuições de campanha, constantes no processo de *impeachment* e no relatório da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI), a autora identificou laços políticos. A autora concluiu que esse evento não impactou significativamente no preço das ações e nos valores contábeis das firmas conectadas. Os benefícios gerados pelos laços políticos não foram pontuais, pois as firmas ligadas tiveram desempenho volatilizado conforme o setor. Apenas as firmas familiares ligadas ao presidente foram negativamente afetadas, mas com recuperação no longo prazo, revelando capacidade de reconstruir essas relações que são de efeitos duradouros.

Noutra perspectiva, Claessens et al. (2008) estudaram as conexões políticas das firmas no Brasil e o acesso preferencial a financiamentos. Por meio desse estudo, preocuparam-se em analisar se as contribuições de campanha das firmas estão associadas a certos favores futuros específicos à firma, como, por exemplo, a obtenção de financiamentos bancários no curto e longo prazo. Encontraram evidências robustas de que altas contribuições à campanha de candidatos a deputado federal, especialmente os vencedores, estão associadas com alto retorno das ações no momento do anúncio. As firmas que aportaram recursos financeiros se alavancaram substancialmente em relação às demais e obtiveram mais acesso às linhas de financiamento.

4 CONEXÕES POLÍTICAS E O GERENCIAMENTO DA DEPENDÊNCIA EXTERNA

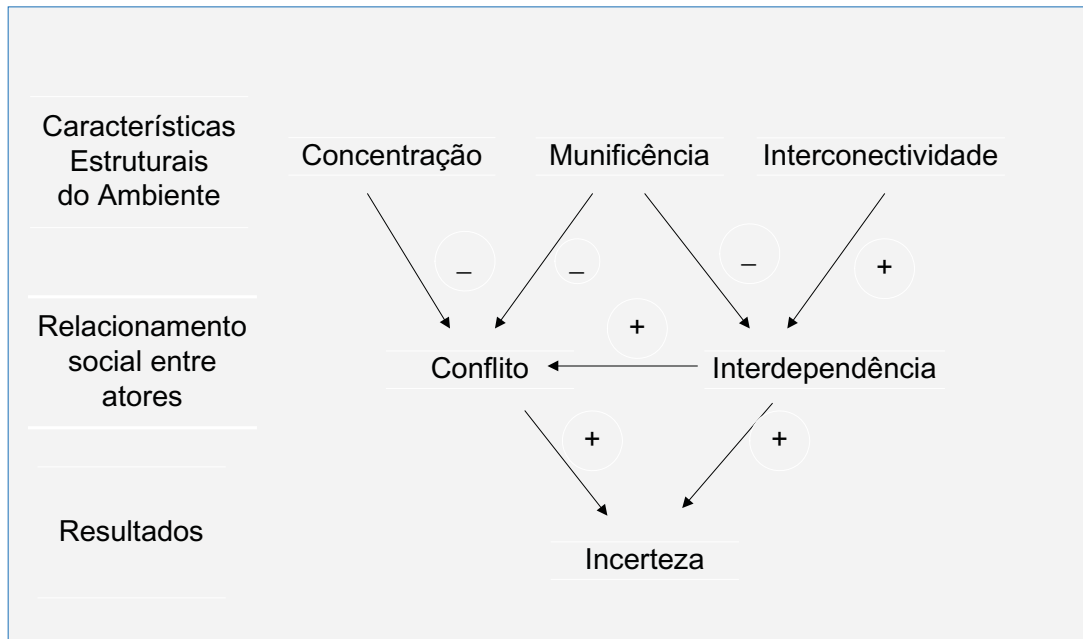
Conexões políticas são praticadas por empresas que, na dependência por recursos, procuram estreitar vínculos políticos, desenvolvendo laços em prol de seus interesses e protegendo-se de novos entrantes no meio político em coalizão.

4.1 A conectividade como redução da incerteza e da interdependência

Na seminal obra de Pfeffer e Salancik (2003), originalmente publicada em 1978, os autores discutem as características estruturais do ambiente organizacional e o relacionamento social com os atores, como se demonstra na Figura 1. Nessa proposta, oferecem três dimensões do ambiente: concentração, munificência e interconectividade. A primeira representa o grau em que o poder e a autoridade estão concentrados ou dispersos perante o ambiente. A segunda, a munificência ambiental sob o âmbito da disponibilidade ou escassez de recursos críticos. A última, o número e os padrões de ligações ou conexões entre organizações.

Os autores apontam que essas características é que determinam o relacionamento social entre os atores, ou seja, o nível de conflito e interdependência presentes no sistema social. Quanto menor a intensidade de concentração e munificência ambiental, os conflitos sociais e a interdependência são mais intensos, havendo maior interconectividade. Tudo isso converge para a intensidade da incerteza ambiental. Portanto é coerente deduzir que a incerteza e a instabilidade no ambiente sugerem flexibilidade das organizações em suas estratégias políticas. E o conselho de administração tem um papel importante no gerenciamento desses interesses da organização.

Figura 1 – Relacionamentos entre as dimensões do ambiente organizacional



Fonte: Pfeffer e Salancik (2003)

Nesse caminho, Schuler (1996) examinou estratégias políticas de firmas com fins de proteção internacional da indústria do aço nos Estados Unidos, considerando-as como uma ferramenta de competitividade. Seus resultados mostraram que as maiores empresas do setor têm estratégias políticas direcionadas ao protecionismo comercial, a capturar certos benefícios, a reduzir custos da atividade e evitar importação desses produtos.

Importante realçar que, nessa relação firma-ambiente, o conselho exerce um papel político fundamental. Johnson, Daily e Ellstrand (1996) dedicaram parte de seu trabalho para avaliar prêmios realizados pelo conselho. Embora seus membros tenham a função de assessorar e aconselhar os agentes, pesquisas recentes apresentadas por Brennan (2006) indicam que eles têm incorporado outras atividades com perspectivas interessantes, além das funções vinculadas à estratégia, ao monitoramento e ao controle. O autor enfatizou a importância do auxílio à organização na obtenção de recursos escassos, da atuação como representante perante as instituições, do apoio e do aconselhamento aos agentes e do estabelecimento de relações com o ambiente externo.

Nas relações interorganizacionais, a literatura tem apresentado várias formas de se estreitar laços políticos e de reduzir a interdependência. O conselho *interlocks* é um exemplo clássico de aplicação da teoria da dependência de recursos para os conselheiros. Essas ligações estabelecidas com o ambiente são um meio de representação e ação política (SCHOORMAN et al., 1981) e facilitam o acesso a recursos de instituições financeiras (JOHNSON et al., 1996). Esse vínculo político é capaz de extrair rendas, mesmo quando os conselheiros não estão diretamente no poder, e até mesmo contribuir na proteção da firma frente a competidores (BOUBAKRI et al., 2008).

Desse vínculo advêm muitos benefícios. Westphal (1999), em pesquisa que buscou verificar se as relações sociais do conselho são significativas na contribuição à *performance*, detectou importantes implicações. A primeira descoberta foi a de que os laços contribuem para a manutenção do monitoramento, ou seja, colaboram no aumento de vínculo interno entre o conselho e o agente. Tais elos realçam a necessidade da participação de membros externos no conselho e ampliam sua composição com conselheiros nessa função relacional. O autor constatou que a colaboração entre o agente e o conselho é independentemente e positivamente relacionada à *performance* subsequente da firma. Ele recomenda que novas pesquisas examinem as interações entre o conselho e o agente, expandindo investigações sobre a cooperação interna e as relações interorganizacionais.

Hillman et al. (1999) e Schuler, Rehbein e Cramer (2002) avaliaram os benefícios das relações políticas das firmas, indicando que estudos apontam que ligações com o governo afetam positivamente

o valor da organização. As relações com o ambiente externo se direcionam para a redução na assimetria informacional e o desenvolvimento de um sentido colaborativo e participativo entre o conselho e os gestores, ao mesmo tempo em que favorecem o processo de tomada de decisão.

A redução da incerteza do ambiente externo contribui para decisões mais acertadas. Com base nessa constatação, os autores advertiram que os vínculos políticos da organização são importantes, porém podem despende considerável quantia de recursos e afetar negativamente os resultados. Hillman (1999) abordou as relações interorganizacionais, ligando a firma ao governo com mediação do agente ou do conselho. A autora ofereceu uma importante contribuição aos estudos acerca das conexões políticas das firmas. Nesse trabalho, discorreu sobre duas perspectivas políticas, a transacional e a relacional, nos níveis de participação individual e coletiva, e três tipos de estratégias políticas genéricas: taxonomia informacional, incentivo financeiro e estabelecimento de circunscrição eleitoral. Julgou relevante aliar as políticas da firma às políticas governamentais e destacou que em muitos setores a dependência por políticas governamentais é mais elevada, enquanto em outros há maior regulação e barreiras legais impostas. Infere-se que é imprescindível que a firma desenvolva certos recursos e capacidades, visando à redução da dependência externa a partir da percepção de que fazer uso das relações políticas é um meio de obter e preservar valor.

4.2 Convergências das teorias da governança e da dependência de recursos

Em síntese, a literatura aponta que a teoria da governança das corporações teve seu impulso marcado pelas discussões sobre o conflito de interesses entre o principal-agente e o principal-principal, originadas pela teoria da agência (FAMA, 1980; FAMA; JENSEN, 1983). Observa-se que na teoria da agência o conselho está mais bem associado ao monitoramento e ao controle do agente e, com isso, almeja-se que a firma possa obter melhor desempenho. Para a teoria da dependência de recursos, certas atividades do conselho estão voltadas para o relacionamento ao ambiente, contribuindo para garantir o fluxo de recursos à firma, fornecendo suporte ao agente e, conseqüentemente, obtendo melhoria da *performance* (PFEFFER, 1972; BAZERMAN; SCHOORMAN, 1983; BOYD, 1990).

Denota-se que, além da convergência dessas perspectivas no interesse por resultados favoráveis, há complementaridade entre elas. Nesse sentido, o seminal trabalho de Zahra e Pearce II (1989), ao investigar as influências do conselho de administração na *performance* financeira da corporação, destacou que, para a teoria da agência, o conselho deve exercer um papel de intenso monitoramento e de preservação de interesses dos acionistas. Já para a teoria de dependência de recursos, o conselho está mais vinculado ao ambiente externo, exercendo, portanto, um papel mais proativo e contributivo ao valor da firma. Nesse ângulo, oferece nova conotação por meio da ampliação de atividades do conselho de administração. Dessa forma, numa visão política, estende os interesses da organização, proporcionando, na relação firma-governo, uma forma de reduzir a dependência externa e minimizar as incertezas do ambiente.

A literatura demonstra que esse papel de representatividade tem sido atribuído aos membros do conselho. Com isso, o foco central da teoria da agência tem se ampliado, denotando a importância das atividades externas da firma e a utilização de membros da administração com antecedentes em política como um importante elo entre a firma e o ambiente político.

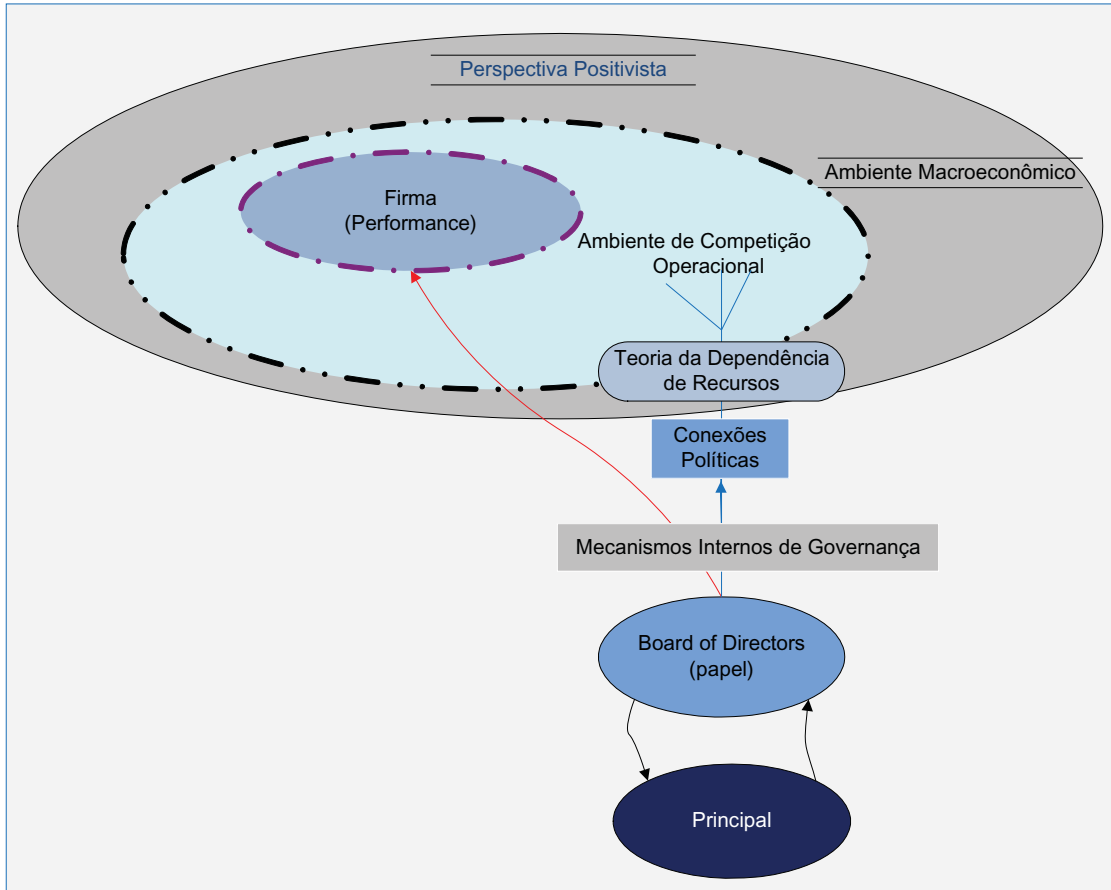
Conforme é demonstrado na Figura 2, a proposta de integração teórica que ampara os construtos delineados na metodologia do estudo considera o paradigma positivista como determinante de comportamentos e relações no ambiente macroeconômico e, por conseqüência, no âmbito da firma.

Essa proposição se fundamenta nos pressupostos teóricos da governança, mais especificamente aqueles que consideram a importância do papel externo do conselho de administração. Mais especificamente aos estudos que, entendem essas atividades como direcionadas a minimizar as incertezas do ambiente, representadas por conexões políticas, visam à obtenção de desempenho superior.

A exploração desses canais de conexão possibilita a captação de negócios e a geração de resultados à firma, garantindo o fluxo de recursos essenciais à continuidade e à geração de valor. As atribuições de responsabilidade do conselho de administração nas companhias são de fundamental importância para o equilíbrio entre os atores interessados no desempenho sustentável da firma.

Asseguram o funcionamento dos mecanismos internos, produzindo a redução dos custos de agência (SILVEIRA, 2005).

Figura 2 - Design da integração teórica



Fonte: Elaborada pelos autores do artigo

4.3 A atratividade do governo e o interesse das firmas

A organização está politicamente conectada quando há ligações políticas por meio dos controladores, executivos ou membros do *board*. A firma está politicamente conectada se um dos maiores acionistas ou um representante principal é: a) um membro parlamentar, b) um ministro chefe de Estado, ou c) tenha estreitado relacionamento com o alto escalão, por amizade, ou tenha exercido alto cargo político (FACCIO, 2006; CHANEY et al., 2008).

A atratividade gerada pelo governo pode ser explicada pelo poder de atribuir direitos de propriedade e definir políticas públicas. Essas relações entre os interesses das organizações e o governo sob a perspectiva da *rent-seeking* são entendidas quando um indivíduo, uma firma, indústria ou demais interessados visam obter, garantir que lhe sejam assegurados ou preservar recursos especiais que se encontram sob domínio de poucos competidores, por meio de manipulação do ambiente econômico e/ou político (TULLOCK, 1967, 1988; KRUEGER, 1974; TOLLISON, 1982). As atribuições governamentais se tornam atrativas para um mercado que é afetado por essas decisões, pois restrições governamentais impostas ao mercado, embora legais, são perversas, pois geram suborno, corrupção, contrabando, mercado paralelo e altos custos sociais (KRUEGER, 1974). A obtenção de proteção por meio de tarifas, o fornecimento de subsídios, a constituição e a manutenção de monopólio, a fixação de quotas e a outorga de licenças para importação, bem como os benefícios tributários à exportação, são vistos como restrições aos direitos de propriedade do mercado.

A aproximação da firma ao governo é um modo que os *players* do mercado utilizam para reduzir as incertezas. Os agentes econômicos, ao pretenderem determinada posição, desenvolvem relacionamento com instituições políticas influentes e, em contrapartida, conferem garantia de apoio por intermédio de recursos, prestígio e retorno aos representantes políticos traduzido em votos. A atividade estatal tem a prerrogativa de atribuir direitos de propriedade aos agentes econômicos. Considerando o governo como um fornecedor de rendas, um mercado mais amplo e com menor participação de competidores permite a oferta de preços mais favoráveis e melhor remuneração. Firmas, grupos de firmas ou indústrias mais dependentes de políticas e rendas públicas tendem a desenvolver maior interação com os governos e os seus representantes políticos.

O interrelacionamento entre os poderes econômico e político foi objeto de pesquisa empreendida por Pittman (1977), que avaliou as contribuições a as campanhas políticas e a reciprocidade das influências das firmas. Destacou que indivíduos e firmas agem de acordo com seus interesses na tentativa de se tornarem influentes por meio de contribuições políticas. Essas interferências desproporcionais de algumas indústrias sobre a ordem pública não visam ao bem-estar geral (TULLOCK, 1967; KRUEGER, 1974; PITTMAN, 1977; TOLLISON, 1982). Firmas dependentes desses recursos, sejam diretos ou indiretos, estreitam relacionamentos de forma mais intensa por meio de laços políticos. Esses laços das firmas com o ambiente político na busca de rendas alternativas são associados a gastos com contribuições políticas, promessa de geração de empregos, beneficiando a firma e a indústria, pagamentos diretos e indiretos, assessoramento financeiro ou de informações (APPELBAUM; KATZ, 1987). Yoffie (1988) e Keim e Baysinger (1988) trataram da representação política congressional das firmas, destacando a essencialidade das ações e as alianças com o governo.

4.4 Estreitando relações entre firma-governo

Uma maneira de capturar a heterogeneidade do desempenho é investigar os vínculos políticos que a firma estabelece com o ambiente. Por exemplo, a distribuição geográfica dos recursos e dos benefícios às instituições pode estar associada a antigos relacionamentos políticos (ROBERTS, 1990). Investigar as conexões entre as instituições e a política econômica é importante, pois analisar a interface entre os negócios e o governo e as suas implicações é uma forma de compreender como os países desenvolvem as políticas econômicas e como as firmas podem representar seus interesses nesses processos. Isso pode revelar, no campo político, o funcionamento de laços criados com eleitores, por doações, com troca de benefícios, tráfego de informações, reciprocidades, *lobby* e outros interesses (HILLMAN; KEIM, 1995).

A rigor, essas trocas de interesses geram benefícios mútuos, cuja dimensão de recursos envolvidos estabelece determinadas preferências às firmas e/ou aos grupos de interesses. A intensidade do estreitamento político empreendido desenvolve certo grau de comprometimento entre os interessados, seja do político ou do partido, com o retorno esperado dos *seekers* por meio de favorecimento. Os beneficiários passam a deter um dado valor que se traduz em informação, influência, proteção, recursos financeiros, rendas governamentais, favorecimento político, entre outros. Por exemplo, o conselheiro com experiência política pode contribuir para a abertura de mercados estrangeiros protegidos, atuando na representação dos interesses de certas firmas reguladas junto a agências de regulação (AGRAWAL; KNOEBER, 2001). Firmas mais dependentes de rendas do governo tendem a ter conexões políticas mais intensas (HILLMAN; KEIM, 1995; FISMAN, 2001) e possuem maior número de membros no conselho de administração com *background* político (AGRAWAL; KNOEBER, 2001). Firmas com ligações dessa natureza podem obter certos favorecimentos em períodos de crise (JOHNSON; MITTON, 2003). Conexões políticas são valiosas para as empresas em países com fraco sistema de proteção legal e elevado nível de corrupção (GOLDMAN et al., 2009).

Determinados estudos do mercado asiático têm revelado que a intensa interferência governamental nas firmas as torna vulneráveis e altamente dependentes das ações do governo (FISMAN, 2001; JOHNSON; MITTON, 2003). Denota-se que ligações políticas mais intensas geram benefícios às firmas quando o momento político do governo é importante. Benefícios decorrentes da interferência governamental perante instituições financeiras favoreceram determinadas firmas (JOHNSON; MITTON, 2003). Em contrapartida, em momentos políticos mais críticos, as firmas ligadas por acionistas, conselheiros e agentes revelaram efeitos negativos na *performance*. Entretanto o estreitamento firma-governo torna-se importante para superar certas falhas de mercado e do Estado,

especialmente em economias em transição, cujo cultivo de laços políticos pode ajudar as firmas a superar as adversidades de mercado (LI et al., 2008).

Em países mais instáveis politicamente, com baixa proteção legal e elevada corrupção, é maior a instabilidade das firmas. Com base nessas discussões, infere-se que as relações firma-governo são moldadas por interesses recíprocos, daí a sua importância. Se as firmas estreitam laços políticos por algum interesse, é porque esperam algum benefício. Por isso a governança da firma capitaneada pelo conselho, ao exercer papel ativo perante o ambiente político, levando-se em consideração as características da firma e do setor, pode ser fundamental na geração de valor.

Considerando essas bases teóricas são formuladas algumas hipóteses relacionadas às ações políticas das firmas.

5 HIPÓTESES

Com base na exposição teórico-empírica explorada, procurando apresentar e discutir o arcabouço da literatura que alia as conexões políticas das firmas e os efeitos no desempenho, este ensaio teórico, considerando lacunas empíricas no país, propõe hipóteses a serem testadas. Considerando a aplicação em contextos diversos, no caso o Brasil, os testes podem evidenciar novos achados. As hipóteses, ao serem testadas, poderão ser aceitas ou refutadas, assim, direcionando a novas pesquisas para a compreensão da realidade.

5.1 Ações políticas das firmas por meio do conselho de administração e dos agentes

Hillman e Hitt (1999) destacaram a importância da tomada de decisão política das firmas em ambiente competitivo, traduzida em ações, tendo em vista a incerteza do governo e das políticas que daí se originaram. Esse processo deve levar em conta os objetivos das corporações, considerando as relações entre firma-ambiente e firma-governo em suas políticas públicas e econômicas. Com suporte na literatura, os autores propuseram um modelo de formulação de estratégia política, que representa a sequência na tomada de decisão em três dimensões. A primeira, relacionada ao tipo de estratégia política, considera duas categorias de ação, a transacional e a relacional. Na transacional a firma formula estratégias por decorrência de determinada política pública de seu interesse. A relacional é precedida de estratégias políticas de longo prazo em vez de ações reativas pontuais.

A segunda abordagem, quanto ao nível de participação, sustenta que o interesse pode ser individual ou em grupo. A ação política individual, seja por pessoa(s) ou firma(s), diz respeito, por exemplo, à prática de *lobby*, influenciando tomada de decisões políticas. A coletiva se refere a ações em grupo por meio de associações ou outras agremiações que visem ao interesse comum. A terceira dimensão, na qual se incluem estratégias e táticas específicas ou genéricas que podem ser executadas no âmbito transacional ou relacional, individualmente ou coletivamente, está associada a ações de acordo com as circunstâncias, sendo as estratégias sempre traçadas a partir de determinadas táticas.

Nesse estudo, os autores sugeriram grupos de estratégias políticas, dirigidas a tomadores de decisão e órgãos governamentais e moldadas por táticas que podem ser combinadas entre si: a) estratégia informacional (visa a esclarecimentos via relatórios, depoimentos, comissões, pesquisas técnicas, *lobby*); b) estratégia de incentivo financeiro (exerce pressão por meio de contribuições a políticos ou partidos, financiamento de viagens e gastos pessoais, patrocínio para repercussão de debates sobre questões que garantam visibilidade, contratação de serviços de pessoas com experiência política); c) estratégia de mobilização social (por intermédio de líderes de empregados, fornecedores, consumidores, prevê apoio a causas públicas, desenvolvimento de relações públicas, contatos com a mídia, programas de educação política).

Os estudos antecedentes destacam várias *proxies* de conectividade política das firmas relacionadas à *performance*. Assim, pode-se deduzir que a combinação dessas conexões pode revelar interações associadas à *performance* de determinados setores e firmas.

Hipótese 1 (H1): Existe um relacionamento significativo entre conexões políticas, a partir de laços corporativos, como meio de redução da dependência externa e o desempenho da firma.

Hillman et al. (2000), a partir da perspectiva teórica da dependência de recursos, examinaram as modificações na composição do conselho de administração, verificando as mutações ambientais em uma indústria específica (aérea). Identificaram que a composição do *board* das companhias aéreas se modificava de acordo com a necessidade das firmas em relação ao ambiente. Nesse estudo, os autores sugeriram que se façam mais pesquisas, associando a composição do conselho e a *performance* das firmas, com ênfase na dependência de recursos. Hillman (2005), sob a ótica da teoria da dependência de recursos, aprofundou estudos sobre os laços da firma em face das contingências ambientais externas, asseverando que a fonte crítica da interdependência e da incerteza externa para os negócios é a governamental. Essa pesquisa empírica, naquele contexto, confirmou a hipótese de que os laços estabelecidos por meio do conselho beneficiam a *performance* das firmas. Por isso importa aprofundar os estudos em outros contextos, por exemplo, em países emergentes como no Brasil, com abordagens teóricas e empíricas distintivas.

Com referência ao que vem sendo investigado por essa corrente teórica que se debruça sobre os relacionamentos políticos das firmas, mostram-se crescentes os estudos empíricos que buscam capturar os efeitos de estratégias políticas — envolvendo membros do conselho de administração e/ou o *CEO* — na *performance* das firmas (AGRAWAL; KNOEBER, 2001; LEUZ; OBERHOLZER-GEE, 2006; BERTRAND et al., 2006; FAN et al., 2007; BOUBAKRI et al., 2008; LI et al., 2008; GOLDMAN et al., 2009). Deduz-se que há fortes influências do ambiente político e econômico na formulação da estratégia política das firmas. Com o objetivo de minimizar esses efeitos sobre o desempenho, as empresas estabelecem elos mediados por conselheiros e *CEOs* com *background* em política. As atividades pontuais dos intervenientes políticos não se mostram observáveis. Por isso, nos estudos empíricos anteriormente citados foram estabelecidas *proxies* para analisar os efeitos dessas ligações. Em contraste com os estudos incipientes, observam-se abordagens com mais diferenças nas variáveis de mensuração e escopo geográfico diversificado, como os estudos de firmas norte-americanas, francesas e da Ásia, como as da China, Indonésia e Malásia. Em destaque, há predominância de que as conexões políticas têm efeitos positivos nas organizações.

Estudos antecedentes indicam que firmas com mais dependência de ações e decisões políticas possuem maior presença de conselheiros *outsiders* com antecedentes políticos. Agrawal e Knoeber (2001) identificaram o incremento de conselheiros com *background* político nas firmas em transição para a privatização. Portanto a presença de conselheiros com *background* políticos é uma *proxy* que indica se uma firma está politicamente conectada.

Então os laços políticos estabelecidos são um meio de as firmas obterem melhores resultados. Assim, formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2 (H2): Existe um relacionamento significativo entre as conexões políticas, por laços da administração (conselho de administração e executivos), como meio de redução da dependência externa e *performance* da firma.

O vínculo partidário dos conselheiros é influente no valor das firmas, especialmente no período pós-eleições, cujo impacto é mais intenso quando do anúncio em organizações de maior porte (GOLDMAN et al., 2009).

Na Indonésia, firmas conectadas fazem uso de acesso interno, preferencial, ao crédito e, por meio de seus vínculos políticos, interferem nas instituições para restringir acessos alternativos, como o financiamento global às competidoras (LEUZ; OBERHOLZER-GEE, 2006). Na França, Bertrand et al. (2006) observaram que ligações políticas entre os *CEOs* e os políticos podem ser um fator importante para as políticas corporativas. Verificaram que em períodos antecedentes às eleições há geração de empregos e aumento de plantas em firmas com laços com o governo. Firms na China, mais conectadas por meio de *CEOs*, embora com baixo desempenho em relação às não conectadas, têm presença mais intensiva de conselheiros políticos no *board*, cujos direitos de propriedade são determinantes da composição da diretoria e do conselho (FAN et al., 2007). A presença de executivos com antecedentes em política identifica laços estabelecidos pelas firmas. Então, há certos benefícios almejados pela firma.

Hipótese 2 (H2a): Firms com conexões políticas por meio de agentes (executivos) apresentam *performance* superior significativa.

A priori, todos os benefícios do *interlocking* e das relações que a firma estabelece com o ambiente externo influenciam seus resultados (HILLMAN et al., 1999). Ligações políticas são mundialmente

comuns em empresas alavancadas, reguladas e localizadas em grandes cidades têm mais probabilidade de serem conectadas politicamente (BOUBAKRI et al., 2008). Em adição aos estudos apresentados, Li et al. (2008) examinaram a adesão político-partidária de empresários na China e os efeitos na *performance*. Os pesquisadores concluíram que as conexões políticas têm efeitos positivos nas organizações. Em ambientes regionais com instituições e legislação mais fracas, como, por exemplo, baixa proteção legal, os laços políticos estão mais bem relacionados a melhor desempenho. Dentre os efeitos dessas relações, encontram-se favorecimento a créditos bancários e acesso a instituições estatais. Sendo assim, firmas conectadas obtêm favorecimento na obtenção de recursos financeiros.

Hipótese 2 (H2b): Firms com conexões políticas combinadas mais intensas, por doação, por membro com antecedente em política e por membros com *interlocking* político, obtêm variações positivas significativas na captação de recursos.

Faccio (2009) complementou e aprofundou seu estudo anterior, comparando os efeitos das conexões entre as firmas conectadas e não conectadas. Identificou diferenças mais acentuadas na *performance* das empresas com ligações políticas em relação às não conectadas. Países com alto grau de corrupção apresentaram diferenças importantes, com maiores benefícios.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se vê no esquema teórico, a segregação da propriedade e do controle nas organizações, por um lado, promoveu a expansão das firmas e, por outro, gerou a necessidade de delegação executiva a agentes contratados para o gerenciamento organizacional. Compõem os mecanismos internos de governança corporativa a estrutura de propriedade e o controle e o conselho de administração, que dimanam decisões pertinentes a estratégias das firmas. Governados pelo conselho, ambos, agentes e conselheiros, compõem a administração das corporações.

Várias são as formas possíveis de criar e manter conexões da firma com o ambiente político. A linha de proposição do artigo tem por base os pressupostos teóricos da governança, mais especificamente aqueles que se alinham à perspectiva da teoria da dependência de recursos, que entendem os mecanismos internos como elos com o ambiente, guiados por estratégias políticas que visam à obtenção de desempenho superior. Nesse sentido, partindo do pressuposto de que o governo tem recursos atrativos, a firma desenvolve estratégia política com fins de, também, obter e preservar influências sobre as políticas públicas (HILLMAN; HITT, 1999). Garantir, conquistar e assegurar recursos vitais que estão sob o domínio da firma ou dos competidores faz parte do sistema de manipulação do ambiente econômico e político (KRUEGER, 1974; TOLLISON, 1982; TULLOCK, 1988; FAN et al., 2007; BOUBAKRI et al., 2008).

Sob o enfoque político, a tarefa de desenvolver e manter certos laços com o ambiente reduz a assimetria de informações entre o mercado de competição e a firma. Conexões políticas mediadas por membros do conselho de administração e agentes com antecedentes políticos em governos e com ligações políticas diretas e indiretas podem facilitar acesso a fontes financeiras e informacionais e, com isso, obter certos privilégios na disputa e na preservação de recursos, de modo a contribuir nas decisões estratégicas e, por consequência, no desempenho das firmas.

Os antecedentes teóricos apontam que os benefícios gerados com as relações políticas são mútuos. Sendo assim, as firmas que estreitam laços políticos devem obter certas vantagens em relação às demais. Com base nos elementos teóricos apresentados é que a hipótese central foi proposta, entendendo que conexões políticas das firmas têm significância na associação com o desempenho. Membros do conselho e *CEOs* podem estar associados a laços e conexões políticas institucionais que visam cooptar fontes de um ambiente incerto. Hillman et al. (1999) e Schuler, Rehbein e Cramer (2002) enfatizaram os benefícios gerados pelas relações políticas das firmas, apontando que ligações com o governo afetam positivamente o valor da firma. Importante observar que o alinhamento de interesses entre os acionistas, o conselho de administração e os gestores é comprovadamente fonte geradora de *performances* satisfatórias (DEMSETZ; LEHN, 1985; SHLEIFER; VISHNY, 1986; CHO, 1998; THOMSEN; PEDERSEN, 2000; BOHREN; ODEGGARD, 2004).

Considerando que o conselho de administração é eleito pelos acionistas, sua composição indica a atuação política da firma, ou seja, pressupõe que membros com *background* político podem sinalizar

estratégias políticas mais ou menos intensas. Se estudos comprovam que a tipologia da propriedade e do controle influencia no desempenho das organizações, se o conselho é eleito pelo controlador e se as firmas se conectam ao governo para obter melhores performances, é de se supor que há categorias proprietárias mais bem conectadas politicamente em relação a outras.

Seguindo essa orientação, o estudo pretende contribuir com pesquisas que buscam explicar as diferenças nas *performances* entre as empresas, ampliando análises e descobertas sobre os benefícios das estratégias políticas por conexões. Em síntese, a abordagem da dependência de recursos se apegua à premissa de que a incerteza ambiental pode ser minimizada com estratégias delineadas pelas firmas (PFEFFER, 1972; ALDRICH; PFEFFER, 1976; DAILY; DALTON, 1994a, 1994b).

Aliar interesses da firma ao governo é ação considerada como estratégia política que promove benefícios (HILLMAN, 1999; HILLMAN; HIT, 1999; HILLMAN et al., 2000; BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2005). Envolvidos com a mesma linha de pesquisa, Hillman et al. (1999) e Schuler et al. (2002) enfatizam que ligações com o governo geram valor à firma. Por isso, propõe-se que sejam avaliadas essas relações da firma com o ambiente político. Ainda mais em um país emergente como o Brasil, com crescente interferência política na economia, este tipo de investigação pode ser um desafio ao pesquisador analisar as corporações no âmbito das conexões políticas, testando as hipóteses sugeridas. Em razão da variação das formas de conexões políticas e das relações inobserváveis, as hipóteses propostas têm limitações. Além disso, o estudo se limitou a associar a teoria da governança e a da dependência de recursos. Poderia considerar e enfatizar outros constructos teóricos ao papel do *board*, como o dos *stakeholders*, da *rent-seeking*, da agência, mas apenas fez breve menção a essas abordagens.

REFERÊNCIAS

AGRAWAL, A.; KNOEBER, C. Do some outside directors play a political role? **Journal of Law and Economics**, v. 44, n. 1, p. 179-198, 2001.

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, v. 2, p. 79-105, 1976.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

APPELBAUM, E.; KATZ, E. Seeking rents by setting rents: the political economy of rent-seeking. **Economic Journal**, v. 97, p. 685-699, 1987.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R. Unpacking firm effects: modeling political alliances in variance decomposition of firm performance in turbulent environments. **Brazilian Administration Review**, v. 2, n. 1, p. 21-37, 2005.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R.; ALBERTON, A. Stakeholder interaction effects on firm performance in emerging countries: the case of Brazil. In: 2007 Annual Meeting of the Academy of Management - AOM (BPS Division). **Proceedings...** Filadélfia, 2007.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R.; ALBERTON, A. Drivers discretionary firm donations in Brazil. **Brazilian Administration Review**, v. 5, n. 4, p. 275-288, 2008.

BAZERMAN, M. H.; SCHOORMAN, F. D. A limited rationality model of interlocking directorates. **Academy of Management Review**, v. 8, Issue 2, p. 206-271, 1983.

BERTRAND, M.; KRAMARZ, F.; SCHOAR, A.; THESMAR, D. Politicians, firms and the political business cycle: evidence from France. Unpublished working paper, University of Chicago, 2006.

BOHREN, O.; ODEGAARD, B. A. Governance and performance revisited. **Social Science Research Network**. ECGI - Finance Working Paper No. 28/2003, EFA 2003 Annual Conference Paper No. 252. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=423461>. Acesso em: 24/03/2010.

BOUBAKRI, N.; COSSET, J. C.; SAFFAR, W. **Political connections and the cost of equity capital. Paper presented at the European Financial Management Symposium on Corporate Governance and Control**, United Kingdom, 2008.

BOYD, B. Corporate Linkages and organizational environment: a test of the resource dependence model. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 6, p. 419- 430, 1990.

BRENNAN, N. Boards of directors and firm performance: is there an expectations gap? **Corporate Governance**, v. 14, Issue 6, p. 577-593, 2006.

CHANEY, P. K.; FACCIO, M.; PARSLEY, D. C. **The quality of accounting information in politically connected firms.** Unpublished working paper. Vanderbilt University. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstractid=966379>>. Acesso em: 15/01/2008.

CHO, M. H. Ownership structure, investment, and the corporate value: an empirical analysis. **Journal of Financial Economics**, n. 47, p. 103-121, 1998.

CLAESSENS, S.; FEIJEN, E.; LAEVEN, L. Political connections and preferential access to finance: the role of campaign contributions. **Journal of Financial Economics**, v. 88, p. 554-580, 2008.

DAILY, C.; DALTON, D. R. Bankruptcy and corporate governance: the impact of board composition and structure. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 1603-1617, 1994a.

DAILY, C.; DALTON, D. R. Corporate governance and the bankrupt firm: an empirical assessment. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 8, p. 643-654, 1994b.

DEMSETZ, H. Ownership and control: a review. **International Journal of the Economics of Business**, v. 3, n. 1, p. 107-112, 1996.

DEMSETZ, H.; LEHN, K. The structure of corporate ownership: causes and consequences. **Journal of Politics Economy**, v. 93, n. 6, p. 1155-1177, 1985.

DENIS, D. K.; McCONNELL, J. International corporate governance. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, v. 38, n. 1, p. 1-36, 2003.

FACCIO, M. Politically connected firms. **The American Economic Review**, v. 96, n. 1, p. 369-386, 2006.

FACCIO, M. **Differences between politically connected and non-connected firm: a cross country analysis.** Purdue University - Krannert School of Management. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstractid=918244>>. Acesso em: 12/04/2009.

FAMA, E. F. Agency problems and the theory of the firm. **Journal of Political Economy**, v. 88, p. 288-307, 1980.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. Separation of ownership and control. **Journal of Law Economics**, v. 26, p. 301-305, 1983.

FAN, J. H.; WONG, T. J.; ZHANG, T. Politically connected CEOs, corporate governance, and Post-IPI performance of China's newly partially privatized firms. **Journal of Financial Economics**, v. 84, p. 330-357, 2007.

FISMAN, R. Estimating the value of political connections. **American Economic Review**, v. 91, n. 11, p. 1095-1102, 2001.

FLAK, L. S.; ROSE, J. Stakeholder governance: adapting Stakeholder theory to e-government. **Communications of Association for Information Systems**, v. 16, p. 642-664, 2005.

GOLDMAN, E.; ROCHOLL, J.; SO, J. Do politically connected boards affect firm value. **The Review of Financial Studies**, Vol. 22, Issue 6, pp. 2331-2360, 2009.

HILLMAN, A. J. Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation, and strategy decisions. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 825-842, 1999.

- HILLMAN, A. J. Politicians on the board of directors: do connections affect the bottom line? **Journal of Management**, v. 31, n. 3, p. 464-481, 2005.
- HILLMAN, A. J.; CANNELLA, A. Jr; PAETZOLD, R. L. The resource dependence role of corporate directors: strategic adaptation of board composition in response to environmental change. **Journal of Management Studies**, v. 7, n. 2, p. 235-255, 2000.
- HILLMAN, A. J.; HITT, M. A. Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation, and strategy decisions. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 825-842, 1999.
- HILLMAN, A. J.; KEIM, G. International variation in the business-government interface: institutional and organizational considerations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 193-214, 1995.
- HILLMAN, A. J.; ZARDKOOHI, A.; BIERMAN, L. Corporate political strategies and firm performance: indications of firm-performance. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 1, p. 67-81, 1999.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.
- JOHNSON, J.; DAILY, C. M.; ELLSTRAND, A. E. Boards of directors: a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 409-438, 1996.
- JOHNSON, S.; MITTON, T. Cronyism and capital controls: evidence from Malaysia. **Journal of Financial Economics**, v. 67, p. 351-382, 2003.
- KATZ, E.; SMITH, B. Rent-seeking and optimal regulation in replenishable resource industries. **Public Choice**, n. 59, p. 25-36, 1998.
- KEIM, G.; BAYSINGER, B. The efficacy of business political activity: competitive considerations in a principal-agent context. **Journal of Management**, v. 14, n. 2, p. 163-180, 1988.
- KRUEGER, A. O. The political economy of the rent-seeking society. **American Economic Review**, v. 64, p. 291-303, 1974.
- LEUZ, C.; OBERHOLZER-GEE, F. Political relationships, global financing, and corporate transparency: evidence from Indonesia. **Journal of Financial Economics**, v. 81, p. 411-439, 2006.
- LI, H.; MENG, L.; WANG, Q.; ZHOU, L. A. Political connections, financing and firm performance: evidence from Chinese private firms. **Journal of Development Economics**, v. 87, p. 283-299, 2008.
- MAHON, J. F.; MURRAY, E. A. JR. Strategic planning for regulated companies. **Strategic Management Journal**, v. 2, n. 3, p. 251-262, 1981.
- PFEFFER, J. Size and composition of corporate boards of directors: the organization and its environment. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 218-229, 1972.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. Stanford, California: Stanford Business Books, 2003.
- PITTMAN, R. Market structure and campaign contributions. **Public Choice**, v. 31, p. 37-52, 1977.
- RAMALHO, R. **The persistence of corruption**: evidence from the 1992 presidential impeachment in Brazil. The World Bank. Disponível em: <<http://corruptionresearchnetwork.org>>. Acesso em: 12/04/2009.
- ROBERTS, B. E. A dead senator tells no lies: seniority and the distribution of federal benefits. **American Journal of Political Science**, v. 34, p. 31-58, 1990.
- SAMUELS, D. J. Incumbents and challengers on a level playing field: assessing the impact of campaign finance in Brazil. **The Journal of Politics**, v. 63, n. 2, p. 569-584, 2001a.
- SAMUELS, D. J. Money, elections, and democracy in Brazil. **Latin American Politics and Society**, v. 43, n. 2, p. 27-48, 2001b.

SAMUELS, D. J. Does money matter? credible commitments and campaign finance in new democracies: theory and evidence from Brazil. **Comparative Politics**, v. 34, n. 1, p. 23-42, 2001c.

SAMUELS, D. J. Political ambition, candidate recruitment, and legislative politics in Brazil. In: SIAVELIS, P. M.; MORGENSTERN, Scott (Eds.). **Pathways to power: political recruitment and candidate selection in Latin America**. Disponível em: <<http://www.wfu.edu/politics/conference/pub/Chapter%201%20Introduction.pdf>>. Acesso em: 15/12/2008.

SCHOORMAN, F. D.; BAZERMAN, M. H.; ATKIN, R. S. Interlocking directorates: a strategy for reducing environmental uncertainty. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 2, p. 243-251, 1981.

SCHULER, D. A. Corporate political strategy and foreign competition: the case of the steel industry. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 720-737, 1996.

SCHULER, D. A.; REHBEIN, K.; CRAMER, R. D. Pursuing strategic advantage through political means: a multivariate approach. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 4, p. 659-672, 2002.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Large shareholders and corporate control. **Journal of Political Economy**, v. 94, n. 3, p. 461-488, 1986.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade**: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2005. v. 1. 250 p.

STARKEY, K. Opening up corporate governance. **Human Relations**, v. 8, n. 8, p. 837-844, 1995.

THOMSEN, S.; PEDERSEN, T. Ownership structure and economic performance in the largest european companies. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 689-705, 2000.

TOLLISON, R. D. Rent-seeking: a survey. **Kyklos**, v. 35, p. 575-601, 1982.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Corruption Perceptions Index 2009**. Disponível em <http://infokorupsi.com/datafile/id//files/ragam/p4b04c5d3167b8_2009%2520Indeks%2520Persepsi%2520Korupsi%2520TI.pdf>. Acesso em: 15 maio 2010.

TULLOCK, G. The welfare costs of tariffs, monopolies, and theft. **Western Economic Journal**, v. 5, p. 224-232, 1967.

TULLOCK, G. Rent seeking and tax reform. **Contemporary Policy Issues**, v. 6, n. 4, p. 37-49, 1988.

YOFFIE, D. B. How an industry builds political advantage. **Harvard Business Review**, v. 44, n. 3, p. 82-89, 1988.

ZAHRA, S. A.; PEARCE, J. A. II. Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 291-334, 1989.

WESTPHAL, J. D. Collaboration in the boardroom: behavioral and performance consequences of CEO-board social ties. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 1, p. 7-24, feb. 1999.