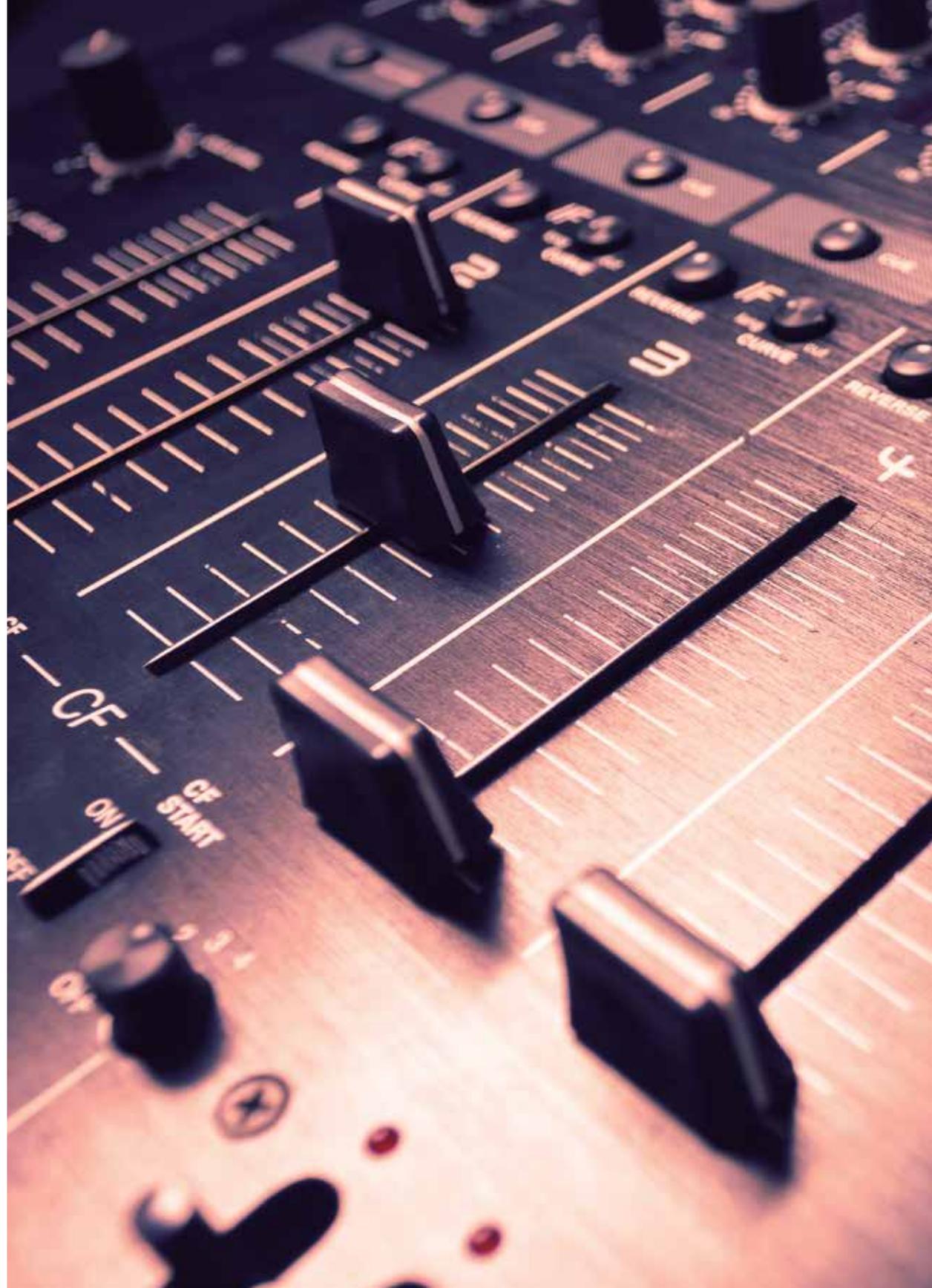


GESTÃO PROFISSIONAL E SUSTENTÁVEL

A governança corporativa pode ser entendida como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.

TEXTO **ROBERTA PRESCOTT**



Independentemente do porte, as empresas brasileiras têm procurado adotar práticas de governança corporativa para se tornarem mais sustentáveis, baseando suas atividades em transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Há alguns anos, esses princípios entraram no vocabulário e no escopo de muitas firmas, seja para atender às normas de mercado, seja para suportar o crescimento. Antes muito ligada a questões financeiras, a governança corporativa engloba, atualmente, um espectro mais amplo, incorporando responsabilidades ambientais e sociais e incluindo, entre suas atribuições, cuidar da ética empresarial.

O professor de Governança Corporativa, Gestão de Riscos Corporativos e Compliance da Fundação Instituto de Administração (FIA), Fábio Coimbra, prefere recorrer ao termo em espanhol *gobierno corporativo* para explicar melhor a função de dirigir a empresa que cabe à governança, verificando como donos e acionistas a coordenam e tomam conta da gestão. “As questões de governança corporativa surgem quando o agente pode atuar no seu interesse pessoal em detrimento da companhia”, explica Coimbra. “Com base nisso, surgem diversos mecanismos de controle para aferição”, diz.

Dessa perspectiva, a governança corporativa passa a ser o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. Ela pode ser aplicada em todos os portes, inclusive cooperativas, fundo de pensão, organizações não governamentais, grandes corporações de capital aberto etc.

“Chega-se a um ponto que a empresa não pode depender apenas das decisões do

“NA DÉCADA DE 1990,
A ESTABILIDADE
DA MOEDA TROUXE
UMA NOVA FORMA DE
APRECIAR AS EMPRESAS,
E A GOVERNANÇA
CORPORATIVA PASSOU
A FAZER MAIS SENTIDO”

JOAQUIM RUBENS FONTES FILHO,
DA FGV/EBAPE



Foto: Americo Vermelho

empreendedor que a construiu, mas precisa criar vida própria. Como fazer essa transição? É necessário criar regras, estabilidade e um conselho consultivo que possa questionar, colocar em xeque as decisões. É criar impessoalidade da empresa”, explica o professor da Fundação Getúlio Vargas/Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (FGV/Ebape), Joaquim Rubens Fontes Filho.

A necessidade de se adotar práticas de governança corporativa surge de diversas maneiras. Por exemplo, quando o empreendedor começa a delegar porque não consegue estar sempre presente. O agente que recebe delegação pode atuar no seu interesse pessoal, e muitas vezes esse interesse pessoal não está alinhado ao do sócio ou do dono, de quem tem a visão do empreendimento. “No século 20, falávamos que as empresas eram gerenciadas. No século 21, empresas devem ser governadas”, pontua.

EVOLUÇÃO

Discutidas após a crise de 1929 e na década de 1970, as questões de governança corporativa voltaram aos holofotes quando os Estados Unidos promulgaram, em 2002, a Lei Sarbanes-Oxley, que criou mecanismos de auditoria e segurança nas empresas, com objetivo de mitigar riscos aos negócios, evitar a ocorrência de fraudes ou assegurar que haja meios de identificá-las quando ocorrerem, garantindo a transparência na gestão das empresas.

No Brasil, a prática ganhou força com a criação dos segmentos especiais de listagem da BM&FBovespa, como Novo Mercado, Nível 2 e Nível, que pressupõem regras de governança corporativa e vão além das obrigações que as companhias têm perante

a Lei das Sociedades por Ações (Lei das S/A). Diferentemente dos EUA, as regras da Bolsa de Valores brasileira foram uma iniciativa de autorregulação e não capitaneada pelo governo. Elas têm como objetivo melhorar a avaliação das companhias que decidem aderir, voluntariamente, a um desses níveis de listagem.

Ainda que não seja obrigatório listar as ações nesses segmentos, as corporações que abrem capital têm optado por fazê-lo. A explicação é simples: os investidores valorizam as empresas que possuem altos níveis de governança, uma vez que elas são mais transparentes, refletindo na reputação.

Além disso, leis recentes como a de Anticorrupção (Lei nº 12.846/13) e a nova Lei de Lavagem de Dinheiro (Lei nº 12.683/12) também contribuíram para uma maior procura pela incorporação dos conceitos de governança corporativa do dia a dia empresarial.

Joaquim Rubens, da FGV/Ebape, aponta que houve grande avanço no Brasil nos últimos anos. “Na década de 1990, a estabilidade da moeda trouxe uma nova forma de apreciar as empresas, e a governança corporativa passou a fazer mais sentido. Com as privatizações, entraram os fundos estrangeiros, que cobraram mais governança e melhores práticas. Nos anos 2000, o novo mercado foi uma sacada genial de criar autorregulação e estipulou padrões bons de governança”, lembra. Contudo, ele aponta que, apesar dos avanços, as empresas seguiram com sérios problemas e há espaço para melhorar.

As companhias brasileiras estão caminhando para aumentar o nível de governança corporativa. Apesar de leis como a de Anticorrupção e de Lavagem de Dinheiro serem relativamente novas, elas forçam as empresas a implantar mecanismos de governança, como

VÁRIOS ESTUDOS MOSTRAM QUE O NÍVEL DE MATURIDADE DAS EMPRESAS NO BRASIL ESTÁ MAIS AVANÇADO QUANDO COMPARADO AO DE SEUS PARES, COMO MÉXICO E PAÍSES DOS BRICS

códigos de conduta e de ética, e a se comprometerem mais com a transparência e instituir meios de aferir se os processos estabelecidos são cumpridos.

“A cada ano, vemos mais empresas aderindo aos códigos de governança corporativa, de forma a apresentar mais transparências, porque os acionistas estão exigindo. Não basta apenas o balanço, o resultado, é preciso ter relatórios de sustentabilidade, de social”, afirma o professor do curso de Administração da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Ricardo Cruz.

Coimbra, da FIA, diz que vários estudos mostram que o nível de maturidade das empresas no Brasil está mais avançado quando comparado ao de seus pares, como México e países dos Brics (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). “Mas isso não significa que não temos espaço para melhorar.”

A governança, como governo das empresas, existe no Brasil, ainda que seja necessário aprimoramento. “Estamos desenvolvendo boas práticas. Se observar as maiores empresas, praticamente todas têm as boas práticas instaladas, pelo menos formalmente. A maioria está bem designada, mas o lado formal é uma parte da história; precisa fortalecer a cultura de governança, principalmente entre os grandes controladores, pois beneficiará todos a longo prazo”, ressalta Joaquim Rubens, da FGV/Ebape.

Muitos especialistas batem na tecla de que ainda é preciso melhorar os mecanismos relacionados aos controladores para evitar casos como o da Enron, nos Estados Unidos, que não por acaso foi o que desencadeou toda a discussão sobre governança corporativa e a criação da Lei Sarbanes-Oxley.

Entre os direcionamentos, especialistas apontam que um controlador não deve ga-



Foto: Fernando Nunes

nhar dinheiro a curto prazo ao prejudicar todo o mercado a longo prazo. Assim como o controlador (pessoa ou grupo que sozinho, ou juntamente, controla mais de 50% da empresa e indica o gestor e as principais estratégias) não pode prejudicar o minoritário. E ainda: é preciso estabelecer meios para impedir que os executivos deem preferência a não investir na empresa para garantir dividendos maiores. “As práticas têm evoluído e

“PARTE DA GOVERNANÇA É TER UM CÓDIGO DE CONDUTA, CRIAR CULTURA ÉTICA E POSSUIR MECANISMOS PARA COIBIR DESVIOS”

FABIO COIMBRA, DA FIA

mudado a partir do momento que as necessidades mudam. Além disso, os países têm necessidades diferentes – enquanto nos EUA as companhias não têm controlador, aqui, no Brasil, somente sete das empresas listadas na Bolsa não possuem controlador”, assinala Joaquim Rubens, da FGV/Ebape.

TENDÊNCIA

O horizonte futuro para a governança corporativa vai além dos resultados financeiros. As empresas atualmente precisam sustentar o tripé econômico-financeiro, social e ambiental, em uma visão mais ampla. A governança corporativa lida com os riscos da corporação – e eles não se restringem aos financeiros – e procura fazer com que todos sejam responsáveis e capazes de olhar para a saúde da empresa. Ela é a ponte que liga a companhia a todos os *stakeholders* envolvidos em seu processo produtivo.

“Hoje, existem riscos com sistema, funcionários, fornecedores etc. As empresas precisam ter responsabilidade social cada vez maior para, inclusive, enxergar quem são seus parceiros. Por exemplo, não adianta vender produto bom se usou mão de obra escrava para produzi-lo. Mas esse não é um processo da noite para o dia”, enfatiza Ricardo Cruz, da ESPM.

Para o conselheiro de administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Roberto Waack, a governança corporativa vem evoluindo, mas ainda há uma heterogeneidade muito grande com relação à sua aplicação nas empresas brasileiras e também nos outros países. Por isso, ele acredita ser difícil comparar o nível de adoção das práticas, uma vez que, ao mesmo tempo em que algumas corporações usam modelos pré-1980, outras estão muito mais adiantadas.

O próprio IBGC tem tido papel fundamental para a disseminação do conceito. O instituto publica – e atualiza periodicamente – o código das melhores práticas de governança corporativa e, de acordo com especialistas ouvidos para esta reportagem, a demanda é grande. Por não ser uma acreditação ou certificação, Waack diz que é difícil quantificar quantas empresas realmente aderem às práticas do código.

O IBGC possui, atualmente, 1.667 associados, entre pessoas físicas e jurídicas. Esse número oscila: no auge, em 2010, eram 1.737 associados pessoas físicas e 177 empresas; no ano passado, 1.408 e 183, respectivamente. “A percepção do valor da governança corporativa é crescente, não acho que seja algo de marketing”, pontua Waack, que atribui a maior procura à profissionalização das empresas familiares, à submissão de muitas auditorias e ao acesso ao capital. “A governança cresce até pela exigência da cadeira de *stakeholders*.”

A mudança no perfil dos investidores também reflete na maior adoção da governança corporativa. Quando se tem investidores a longo prazo, a governança passa a ser chave. “Tanto que as empresas que não apresentam governança sólida, mesmo presentes na BM&FBovespa, apresentam desvios. Temos visto casos de forma isolada que comprovam que quem não tem governança não vai para frente”, frisa Ricardo Cruz, da ESPM.

MUITO A MELHORAR

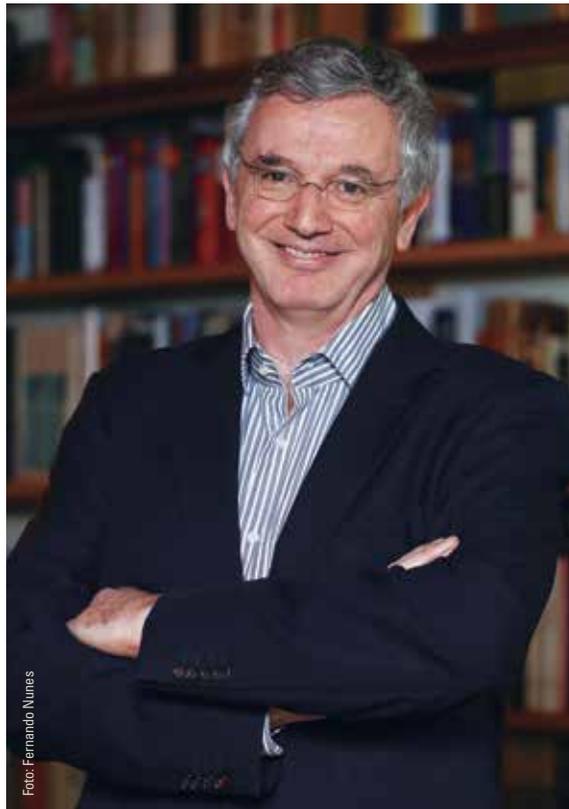
Por outro lado, mesmo empresas que afirmam seguir as boas práticas podem apresentar problemas. Os exemplos estão desde as companhias envolvidas nas investigações da Lava Jato até o recente caso da Volkswagen (que falsificou dados sobre emissões de po-

luentes), evidenciando falhas na governança corporativa – que não conseguiu capturar o comportamento antiético. A gigante automotiva admitiu ter instalado em 11 milhões de veículos em todo o mundo um software capaz de fraudar os testes. “Instrumentar o conselho de administração para lidar com a ética não é simples”, reconhece Roberto Waack, do IBGC.

A incorporação de práticas de governança corporativa aumenta também em razão do risco de reputação. No século 21, o acesso à internet facilita a propagação de mensagens desfavoráveis por meio das redes sociais, e quando uma empresa é envolvida em um escândalo, não raramente todo o setor pode ser comprometido, tendo sua imagem afetada negativamente. Assim, a expectativa é que haja uma mudança cultural em que as corporações cobram umas das outras em prol de um bem maior.

“Parte da governança é ter um código de conduta, criar cultura ética e possuir mecanismos para coibir desvios”, enfatiza Fabio Coimbra, da FIA. Contudo, falar em ética corporativa não é simples, na medida em que a percepção de ética muda conforme a empresa e o país. Mas Coimbra acredita que estamos passando por uma mudança da visão a longo prazo *versus* curto prazo. “Ao se pagar propina, assume-se o risco de ter impacto de reputação lá na frente”, afirma, em alusão à operação Lava Jato.

O caso da Siemens é frequentemente ressaltado como exemplo bem-sucedido. Depois de ser protagonista de um dos maiores escândalos de corrupção corporativa da Alemanha, em 2007, por tentar subornar autoridades públicas de diversos países em troca de favorecimento em contratos, a empresa iniciou um programa global de com-



“ENTENDA-SE POR ÉTICA O CONJUNTO DE PRINCÍPIOS E VALORES QUE CADA ORGANIZAÇÃO TEM E QUE LEVA EM CONTA, ALÉM DE OUVIR O QUE A SOCIEDADE ESTÁ FALANDO.”

ROBERTO WAACK, DO IBGC

O CASO DA SIEMENS FOI MUITO DISCUTIDO, PORQUE ELA NÃO SUBORNAVA, MAS CONTRATAVA ALGUÉM QUE RESOLVIA. O CÓDIGO DE ÉTICA TEM DE DISCUTIR ISSO

pliance. “Ela pagou a multa [estimada em US\$ 1,6 bilhão] e se comprometeu a criar um programa de investigação e a denunciar se encontrar fraude”, acrescenta Coimbra. Foi desse movimento que resultou a delação ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) da existência de um cartel em licitações do metrô de São Paulo, do qual a Siemens fazia parte.

O exemplo mostra o impacto positivo de mudanças profundas na organização. “O caso da Siemens foi muito discutido, porque ela não subornava, mas contratava alguém que resolvia. O código de ética tem de discutir isso”, diz Joaquim Rubens, da FGV/Ebape. Mas ele explica que não existem regras que valem para todos os casos.

No caso das empresas envolvidas na Lava Jato, a maioria, relata o professor, tem capital fechado. “Elas não seguem necessariamente práticas que são reconhecidas, não têm nível de transparência que todos conhecem. A vantagem da transparência é permitir que todo mundo (não só empresa, mas o mercado, a academia) tome conta. Aumentando a visibilidade, aumenta a cobrança e se tem mecanismo de controle mais eficiente, que são os pares, pois uma empresa com problema afeta todo o mercado”, afirma Joaquim Rubens.

O caminho apontado pelos especialistas ouvidos é a incorporação de código de condutas éticas e a adoção das boas práticas de governança corporativa. Tais princípios ajudam a companhia na tomada de decisão. “Entenda-se por ética o conjunto de princípios e valores que cada organização tem e que leva em conta, além de ouvir o que a sociedade está falando. O conselho tem de monitorar se a empresa está alinhada com esses princípios”, detalha Waack, do IBGC. [E]