

Governança corporativa do conceito à prática

Transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Estes são os pilares da governança corporativa. No entanto, o professor da Trevisan Escola de Negócios, Roberto Gonzalez, observa que não basta fazer material de marketing com estes quatro princípios dando a entender que a empresa pratica a governança corporativa.

por Beatriz Cardoso

“A EMPRESA TEM QUE FAZER um exercício de diagnóstico de como cada princípio está presente nas decisões estratégicas e na gestão”, frisa o diretor de estratégia de sustentabilidade da The Media Group, membro do Conselho do Fundo Ethical da Santander Asset Management. E vai mais além: “Não acredito em uma empresa que afirma praticar a sustentabilidade na essência sem que esta pratique a governança corporativa e vice-versa.” Nesta entrevista exclusiva ao ‘Caderno de Sustentabilidade’ da **TN Petróleo**, Gonzalez alerta: as empresas que têm atividades de risco, com a indústria petrolífera, têm mais visibilidade e, com isso, “são mais questionadas pela sociedade, principalmente em relação à sustentabilidade”.

TN Petróleo: O que é afinal governança corporativa?

Roberto Gonzalez: Existem mais de 40 definições de governança corporativa. Tomei a liberdade e desenvolvi a seguinte: governança corporativa é todo o processo de gestão e monitoramento que leva em consideração os princípios da responsabilidade corporativa (fiscal, social, trabalhista, comunitária, ambiental, societária, dentre outras),

interagindo com o ambiente e os públicos estratégicos, os chamados *stakeholders*, em busca da sustentabilidade, para ser longa.

Este conceito já está consolidado?

Como a terminologia nasceu em 1991, nos Estados Unidos, é natural que o conceito não esteja ainda consolidado. Hoje, existem especialistas que afirmam que governança corporativa é só para tratar de temas relacionados a conflitos entre acionistas e gestores. Já outros especialistas vão além, incluindo interesses de outros públicos estratégicos. O fato de não estar consolidado, além da pouca idade, está relacionado também com várias mudanças e crises que ocorrem no mundo empresarial, o que faz com que as companhias repensem suas estratégias e gestão.

Quais as premissas de uma empresa para implementar a governança corporativa?

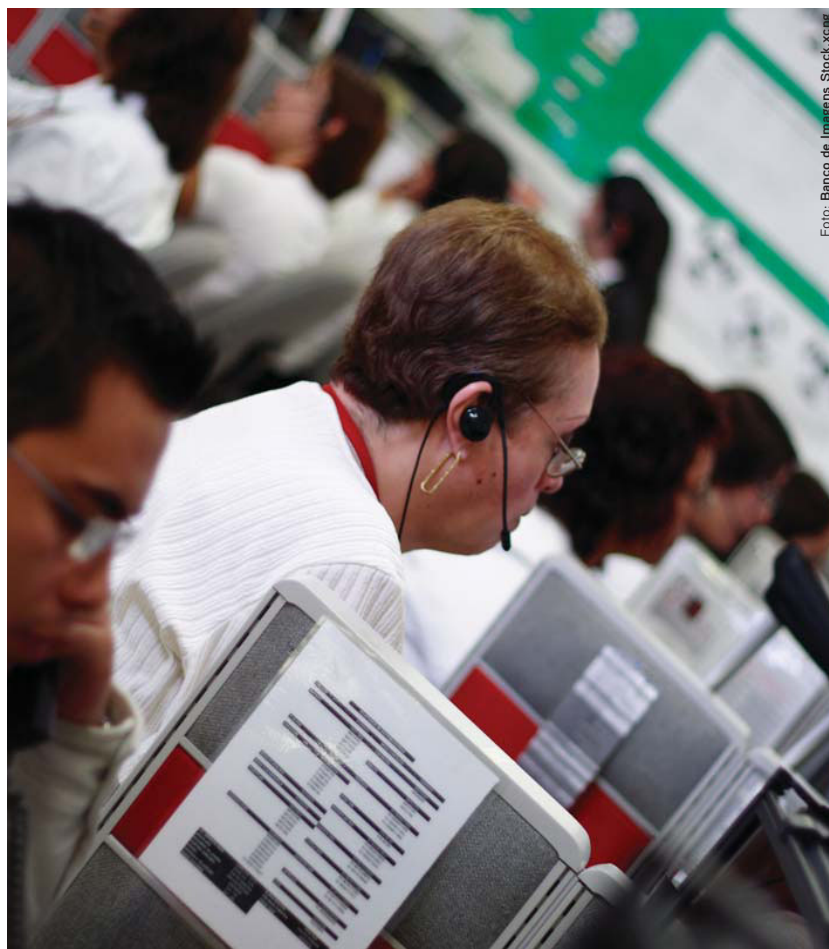
Ter em mente os princípios da governança corporativa, que são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Mas não é apenas fazer um folder em que constem os quatro princípios, dando a entender que a empresa pratica a governança



corporativa. Tem que fazer um exercício de diagnóstico de como cada princípio está presente nas decisões estratégicas e na gestão.

A governança corporativa deve ser o foco apenas de companhias abertas, com ações em bolsa? Ou deve ser adotada por qualquer organização, independente de seu porte, que aspira ser reconhecida como uma empresa cidadã, de classe A, que tem visão de futuro?

O início de tudo veio com a realidade das companhias abertas listadas em bolsa, quando Robert Monks detectou que as principais decisões das companhias não eram



tomadas pelos acionistas – ou seja, os donos –, mas sim pelos executivos, que nem sempre têm interesses alinhados com os dos acionistas. Em 18 anos, muitos fatos ocorreram, o que trouxe a necessidade de uma empresa independente de seu porte preocupar-se em praticar a governança corporativa pensando na longevidade das organizações. Uma farmácia com 12 empregados, por exemplo, que coloca seu balanço à disposição de todos que forem ali, que estrutura um Conselho, com sete membros presentes, além dos dois sócios, a esposa de um dos sócios, o filho do outro e três representantes de outros públicos, sendo um morador do bairro, um empregado e um propagandista da indústria farmacêutica, e faz uma reunião a cada três meses, você pode afirmar que está no caminho de praticar a governança corporativa.

Implementar a governança corporativa é um processo mais fácil para empresas que já consolidaram uma cultura de gestão de qualidade, gestão ambiental, saúde e segurança ocupacional, ou não há nenhuma relação entre elas?

Se uma empresa já tem práticas relacionadas com a qualidade na gestão ambiental, trabalhista, no relacionamento com os diversos públicos estratégicos, tem certificações reconhecidas pelo mercado, como, por exemplo, ISO 14001 e 14064, ISO 9000, SA 8000, OHSAS 18001, AA 1000, torna-se mais fácil praticar a governança corporativa, pois já será comum para estas empresas prestar contas e praticar a responsabilidade socioambiental, por exemplo.

Quais os benefícios que a governança corporativa traz para as organizações?

Existem alguns estudos que atestam que sim. Um grupo de alunos dos cursos de ciências contábeis fez uma análise dos múltiplos financeiros e desempenho na bolsa de um determinado período de duas empresas do mesmo setor – uma listada no novo mercado e outra no mercado básico da Bovespa. Apesar de a companhia listada no mercado básico ter melhor indicadores financeiros, quem tinha a melhor *performance* na bolsa era a empresa listada no novo mercado. Podemos afirmar que – pelo menos em parte – isso se deve à governança corporativa.

Estes benefícios se refletem também na produtividade e lucratividade?

Em relação à produtividade, podemos pensar que o maior envolvimento da companhia com seus profissionais (como, por exemplo, estes indicarem um membro ao Conselho de Administração) trará maior confiança destes na empresa em que trabalham, e a prática da prestação de contas, transparência e responsabilidade corporativa com as equipes de trabalho deverá torná-la mais produtiva.

Qual a importância da governança corporativa para empresas que têm atividades de risco, como a de petróleo e gás, e, portanto, maior possibilidade de suas atividades terem forte impacto social, ambiental e econômico?

Sem dúvida essas empresas têm mais visibilidade e com isso são mais questionadas pela sociedade, sobretudo em relação à sustentabilidade. Praticar o modelo de governança corporativa focado nos múltiplos interesses é o melhor caminho. Podemos simplificar com a aplicação dos princípios para todos os públicos como, por exemplo, a equidade, quando todos os membros do mesmo grupo de pú-

blicos estratégicos (*stakeholders*) serão tratados da mesma maneira. Ou seja, não terá prática discriminatória alguma. A prestação de contas irá além do fato de os agentes apresentarem o resultado a quem os elegeu, pois serão prestadas contas a um número maior de públicos estratégicos. Até na publicação das demonstrações contábeis se buscará atender o anseio de diversos públicos estratégicos, pois estes também podem ser usuários da informação contábil.

De que forma a governança corporativa vai contribuir para a consolidação de uma marca?

Um dos sinônimos da transparência, que é um princípio da governança, é a evidência e, com certeza, a prática da governança torna mais evidente a marca corporativa e contribui para uma melhor valorização.

De que forma a governança corporativa contribui para a sustentabilidade de uma organização?

Aqui há o seguinte dilema: “o biscoito vende mais porque é fresquinho ou é fresquinho porque vende mais?” Ele tem que vender e ser fresquinho ao mesmo tempo, isso vale para sustentabilidade e governança corporativa. Não acredito em uma empresa que afirma praticar a

sustentabilidade na essência sem que esta pratique a governança corporativa e vice-versa.

O senhor acha que este conceito ainda é pouco conhecido por parte das organizações?

Acredito que nas empresas listadas em bolsa o conhecimento é maior, mesmo tendo empresas no novo mercado que abriram o capital sem saber o que é mercado de capitais. As transnacionais, às vezes, dão uma de “esquecidas”, pois não praticam aqui o que fazem na matriz. As empresas familiares brasileiras de grande porte têm mostrado forte interesse em praticar a governança corporativa pensando na longevidade da companhia.

Quais os avanços no sentido de consolidar esta cultura?

Em relação aos avanços, podemos dizer que o surgimento do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), em 1995, contribuiu para ampliar a discussão sobre o tema no Brasil, mas o grande marco com certeza foi o lançamento do *Novo mercado*, no final do ano 2000. Isto ajudou a impulsionar o nosso mercado de capitais com regras além da legislação e atreladas ao conceito de governança corporativa. O lançamento do ISE (índice de sustentabilidade empresarial) na BM&Fovespa, no fi-

nal de 2005, contribuiu para a aglutinação da governança com a sustentabilidade, já que uma das dimensões do questionário do ISE é governança corporativa. Em 2007, o fato de a agenda do IBGC ser sustentabilidade vinculou ainda mais os dois conceitos. As crises internacionais e o local com a má aplicação dos derivativos contribuiu para uma reflexão do papel social das organizações, sejam bancos ou empresas, o que traz ainda mais à tona a questão da governança sustentável.

Além da alta administração é fundamental o comprometimento da força de trabalho para que uma empresa tenha um processo consolidado de governança corporativa?

Sem dúvida, pois não é possível permear o conceito na companhia sem que a força de trabalho o compreenda e pratique.

Na sua visão, empresas do setor de petróleo, como a Petrobras, Shell, BG, Repsol e outras que têm atuação global, já estão incorporando este conceito e aplicando-o no seu dia-a-dia?

Em relação à companhia brasileira, é possível dizer que existe uma predisposição de alguns acionistas. Pelo pouco conhecimento da governança corporativa das demais empresas, prefiro não opinar. ■