

GOVERNAÇA CORPORATIVA

GOVERNAÇA CORPORATIVA

Luiz Fraga

CAPÍTULO 1

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Mapa Mental da Governança Corporativa.....	5
Figura 1.2 – Analogia a estudar mercado.....	7
Figura 1.3 – Impactos macroeconômicos da governança e efeitos sobre o desenvolvimento.	10

EMENDAS

SUMÁRIO

1 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	4
1.1 A importância da Governança Corporativa.....	4
1.2 O QUE é Governança Corporativa.....	4
1.3 Benefícios – POR QUE Governança Corporativa?	8
REFERÊNCIAS.....	11

EMENDAS

1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

1.1 A importância da Governança Corporativa

Se você acompanha o noticiário do Brasil, provavelmente deve se lembrar de um grave desastre ambiental no município de Brumadinho (MG), ocorrido em 25/01/2019, com o rompimento de uma barragem de rejeitos de mineração da Vale. Trata-se de um dos piores acidentes ecológicos que já aconteceu no País, de acordo com autoridades e especialistas ambientais.

Esse grave acidente contaminou severamente o Rio Paraopeba, impactando famílias indígenas que dependiam dele. Alguns estudos mostram, inclusive, contaminação do Rio São Francisco.

Apenas 30 dias após a tragédia, decisões judiciais suspenderam algumas das operações mais rentáveis da Vale e congelaram R\$ 12,6 bilhões em ativos da empresa. Levantamentos posteriores apontaram que a barragem, juntamente com outras da região, havia sido classificada como “baixo risco de ruptura”, porém, “alto potencial de estrago”, por conta da sua posição geográfica. A empresa sabia dos riscos de estouro da barragem, mas seus administradores os ocultaram dos diversos *stakeholders* da organização e não tomaram as medidas necessárias para evitar o acidente.

As multas aplicadas pelos diversos órgãos e instâncias governamentais à Vale ultrapassaram os R\$ 300 milhões. E os muitos processos indenizatórios abertos contra a empresa na Justiça devem comprometer suas atividades por alguns anos.

Ao longo deste capítulo, você entenderá o que a Governança Corporativa – ou sua ausência – tem a ver com o triste acidente de Mariana.

1.2 O QUE é Governança Corporativa

O conceito de Governança Corporativa é abrangente e envolve vários aspectos:

- Aplicação prática de múltiplas áreas do conhecimento: Administração, Economia e Finanças, Contabilidade, Direito, Psicologia, Ética, etc.

- Organização dos relacionamentos entre as muitas partes interessadas (*stakeholders*) em uma empresa: sócios, gestores, funcionários, clientes, fornecedores, governos, mercado, etc.
- Estabelecimento de regras para a tomada de decisões que considerem a longevidade do negócio e o bem comum, ou seja, que gerem resultados positivos para a organização no longo prazo e benefícios para o maior número possível de *stakeholders*.
- Direcionamento para os processos de gestão, controle e comunicação na organização que devem ser baseados na conduta ética, na responsabilidade e na transparência.

O Mapa Mental abaixo mostra os elementos da Governança Corporativa:

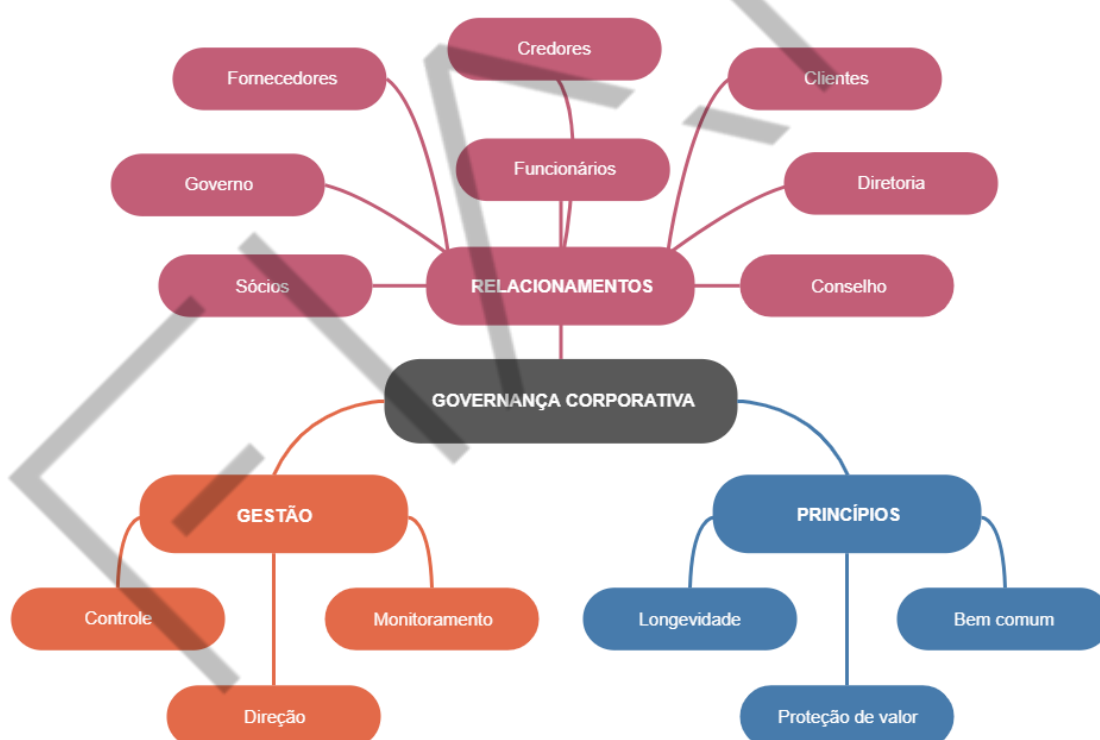


Figura 1.1 – Mapa Mental da Governança Corporativa
Fonte: Fraga (2017), adaptado por FIAP (2017)

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) explica a dinâmica da Governança Corporativa da seguinte forma:

[...] é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, Conselho de Administração, Diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015, p. 20, grifo nosso).

A explicação de Oliveira (2015, p. 16, grifo nosso) destaca os objetivos da Governança Corporativa:

[...] é o conjunto de práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas – com seus negócios, produtos e serviços – ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas – acionistas, clientes, fornecedores, credores, funcionários e governos –, facilitando o acesso às informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão.

Note que ambas as explicações destacam o caráter prático da Governança Corporativa.

Mas como isso acontece?

Imagine que você e mais dois amigos identificaram uma oportunidade de negócio. Então, vocês resolvem estudar o mercado para entender quem são os clientes, que tipo de produto eles desejam e que preço se dispõem a pagar por ele. Depois, analisam como o produto pode ser desenvolvido, fabricado, armazenado, distribuído e vendido. Por fim, avaliam quais são os riscos envolvidos neste empreendimento e, diante de uma boa oportunidade, decidem criar uma empresa com o objetivo de se tornarem líderes de mercado em dez anos. A Governança Corporativa vai ajudá-los a tratar de questões como estas:

- Qual é a participação de cada sócio no negócio?
- Qual é a responsabilidade de cada sócio nas atividades da empresa?
- Como as decisões devem ser tomadas? (Quem decide, quando decide, com base em que, etc.)
- Em caso de divergências entre os sócios, o que deve ser feito para se tomar a melhor decisão possível, no espaço de tempo adequado?



Figura 1.2 – Analogia a estudar mercado
Fonte: Banco de imagens Shutterstock (2017)

Vamos supor que a empresa prosperou e, após três anos, passa a ocupar uma posição destacada no mercado em termos de qualidade técnica e satisfação dos clientes. Para continuar crescendo, será necessário aumentar o portfólio de produtos e serviços, captar mais clientes e, como nem tudo são flores, passar a enfrentar concorrentes de maior porte com mais recursos financeiros, humanos e tecnológicos.

Para ir adiante, vocês decidem buscar mais um sócio para injetar capital na empresa e viabilizar sua expansão. Após alguns meses de procura, seleção e negociação, um bom candidato a sócio é encontrado. Uma de suas condições para investir na empresa é, no entanto, a contratação de um novo diretor-geral com mais experiência e conhecimento, além de um bom histórico de realizações em grandes empresas do segmento.

A condição é aceita e o novo investidor entra no negócio. Os sócios formam um Conselho de Administração e iniciam o processo para a contratação do novo diretor-geral. Nesse momento, a Governança Corporativa vai ajudar sua empresa a tratar questões do tipo:

- Quais são os objetivos da empresa – em curto, médio e longo prazos?

- Quais são as estratégias e políticas da empresa diante dos seus diversos *stakeholders* (clientes, funcionários, parceiros de negócio, governo etc.)?
- Qual é a nova participação e responsabilidade de cada sócio?
- Qual é a responsabilidade e nível de autonomia do novo diretor-geral?
- Como será o relacionamento do novo diretor-geral com o Conselho? Como, quando e o que ele deverá reportar?
- Como será a remuneração do novo diretor-geral?

Geralmente, quando uma organização é criada, seus fundadores pretendem que ela prospere e dure por muito tempo, gerando riqueza e benefícios para um grande número de pessoas. Entretanto, quanto maior o número de pessoas direta e indiretamente interessadas em uma organização, maior é a probabilidade de haver interesses conflitantes, divergências de opiniões e disputas (inclusive judiciais).

Nesse sentido, a Governança Corporativa assume papel fundamental porque visa à profissionalização e ao aprimoramento constante da gestão com base na harmonização dos diferentes interesses em torno da longevidade da organização e do bem comum. Em resumo, a Governança Corporativa tem a ver com o estabelecimento, execução e monitoramento de regras e práticas para que isto aconteça, além da divulgação ampla dos resultados da organização.

Com o entendimento do QUE é a Governança Corporativa, vamos para a próxima seção deste capítulo para compreender as principais razões que levam as organizações e países a adotá-la.

1.3 Benefícios – POR QUE Governança Corporativa?

A Governança Corporativa é importante para as organizações, para o mercado e para todo um país. Seu valor pode ser observado tanto pelos benefícios organizacionais como pelos benefícios macroeconômicos (SILVEIRA, 2015).

Ao adotarem efetivamente um sistema de governança, as organizações tendem a obter os seguintes benefícios:

1. Aperfeiçoamento da alta administração: definição mais clara de papéis e responsabilidades dos executivos, melhor integração entre áreas e departamentos e processo decisório bem estabelecido;
2. Relacionamento organizado entre *stakeholders*, especialmente acionistas, conselheiros e executivos, o que diminui a dependência de pessoas específicas;
3. Melhoria dos mecanismos de avaliação de desempenho e do sistema de remuneração e incentivo dos executivos, favorecendo a meritocracia com responsabilidade;
4. Aprimoramento da gestão dos riscos, dos controles internos e da cultura de aderência às regras, diminuindo a probabilidade de resultados negativos;
5. Mais transparência e credibilidade junto às partes interessadas.

Quando as boas práticas de Governança Corporativa são adotadas de forma ampla pelo mercado, todo um país pode obter os seguintes benefícios:

1. Mais investimento, crescimento e geração de empregos em decorrência do acesso mais fácil a recursos externos;
2. Aumento do valor de mercado e da atratividade das empresas por conta da redução do custo de manutenção de capital;
3. Com processos decisórios melhor estabelecidos, as empresas tendem a obter melhor desempenho operacional, implicando na melhor alocação de recursos na economia;
4. Redução dos riscos de fraudes e crises financeiras sistêmicas que, via de regra, causam grande impacto econômico e social;
5. Tratamento adequado às diversas partes interessadas nas organizações com impacto social, trabalhista e ambiental mais positivo.

Em resumo, a adoção em massa de boas práticas de Governança Corporativa pelas empresas, em conjunto com a proteção efetiva dos investidores, fortalece o mercado de capitais e o sistema bancário e aumenta a disponibilidade de recursos para investimento produtivo, ocasionando um maior desenvolvimento econômico.

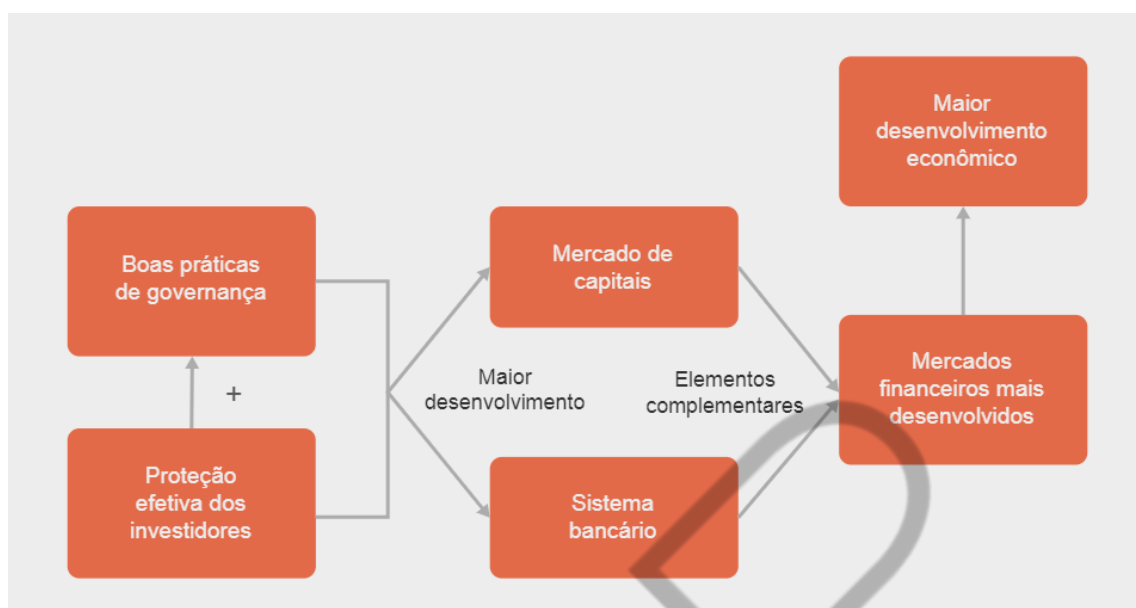


Figura 1.3 – Impactos macroeconômicos da governança e efeitos sobre o desenvolvimento
 Fonte: Silveira (2015, p. 817), adaptado por FIAP (2017)

Nos próximos capítulos, vamos abordar como a Governança Corporativa deve funcionar nas organizações.

REFERÊNCIAS

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Brumadinho, a história de uma tragédia que poderia ter sido evitada.** Disponível em:

<<https://epocanegocios.globo.com/Brasil/noticia/2019/02/brumadinho-historia-de-uma-tragedia-que-poderia-ter-sido-evitada.html>>. Acesso em: 19 abr. 2020.

G1. **Impacto ambiental da tragédia de Brumadinho “será sentido por anos”, diz Fundo Mundial para a Natureza.** Disponível em:

<<https://g1.globo.com/natureza/noticia/2019/01/30/impacto-ambiental-da-tragedia-de-brumadinho-sera-sentido-por-anos-diz-fundo-mundial-para-a-natureza.ghtml>>. Acesso em: 19 abr. 2020.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de Governança Corporativa.** 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Governança Corporativa na prática: integrando acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva na geração de resultados.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática.** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.