

---

# GOVERNANÇA CORPORATIVA: SOLUÇÃO, PALIATIVO OU MODISMO?

---

## RESUMO

---

A confiança nos mercados de capitais dos Estados Unidos, da Europa e, por conseqüência, do Brasil tem sido abalada por grandes fraudes financeiras, falência de companhias e desestruturação da linha de comando das empresas. Tais escândalos, para muitos, reforçam a advertência feita em 1776 por Adam Smith para o fato de que “os executivos das empresas são administradores do dinheiro dos outros e não do seu próprio e não se pode esperar que eles cuidem do dinheiro com a mesma vigilância criteriosa dos donos. Negligência e esbanjamento, assim, sempre prevalecem, de certa forma, na gestão dos negócios das empresas”.

O debate a respeito da governança corporativa se insere justamente no contexto da busca de alternativas válidas para superar a crise ética que permeia os negócios, e a pergunta que se faz é: governança corporativa é algo realmente novo? No meu ponto de vista, governança corporativa nada mais significa do que tratar o acionista, o investidor, com honestidade. Então, não há nada de novo. Esta é a essência.

A recuperação da confiança dos investidores no mercado de capitais é uma responsabilidade de todos os segmentos da sociedade, o que exige desempenho sustentado de alta qualidade e integridade por parte da gestão corporativa, da profissão contábil, dos conselhos de administração, dos conselhos fiscais, dos comitês de auditoria, dos bancos de investimento e dos assessores legais. É forçoso reconhecer que não há soluções únicas ou receitas milagrosas, cabendo a todos os atores do processo comprometerem-se a fazer o que for possível para ajudar a restaurar a confiança dos investidores.

**Palavras-chave:** Governança corporativa; mercado de capitais; fraudes; transparência; gerenciamento de riscos; ética nos negócios; auditoria.

*Julio Sergio de Souza Cardozo*

*Professor Livre-Docente*

*Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da*

*FAF-UERJ*

*E-mail: [julio-sergio.s.cardozo@br.ey.com](mailto:julio-sergio.s.cardozo@br.ey.com)*

## ABSTRACT

---

Trust in capital markets in the United States, Europe and eventually Brazil has been damaged by extensive financial fraud, bankruptcy and dismantling of the business line of command. For many these scandals reminisce back to 1776, when Adam Smith warned that “company executives take care of other people's money, rather than their own, so we cannot expect they are as careful as the owners. Negligence and profusion, therefore, must always prevail, more or less, in the management of the affairs of such a company”.

The discussion of corporate governance lies exactly at the level of search for valid alternatives to overcome the ethic crisis pervailing business, and the question is: is corporate governance really new? From my viewpoint, corporate governance means just treating the shareholder and the investor with honesty. So there is nothing new. This is the heart of the matter.

Restoring trust from capital market investors lies on all segments of the society, which requires sustained performance of high quality and integrity of the corporate management, accounting practice, board of directors,

supervisory board, investment banks and legal advisors. We must acknowledge that there are no stand-alone solutions or miracle formula, and all process players must commit themselves to doing their best to help restore the investors' trust.

**Keywords:** *Corporate governance; capital markets; fraud; transparency; risk management; business ethics; audit*

## 1 INTRODUÇÃO

Voltando de Dallas para o Rio de Janeiro em um vôo de quase doze horas de duração, ocorreu-me atualizar a leitura atrasada de um resumo dos melhores livros sobre negócios editados no mercado norte-americano. Chamou-me a atenção o livro *The Great American Jobs Scam* (em tradução livre, *A Grande Malandragem Americana de Criação de Empregos*), escrito por Greg LeRoy (Berret-Koechler, 290 páginas) por tratar de governança corporativa, um tema que está cada vez mais conquistando a atenção de administradores, empresários, autoridades, investidores, órgãos reguladores e da academia, não só nos Estados Unidos, mas em vários países – e o Brasil não está fora nem atrasado neste fascinante debate.

O livro trata de um escândalo escondido nos registros fiscais da maioria das cidades americanas em que centenas de empresas recebem subsídios todo ano a título de incentivos para a criação de novos postos de trabalho, mas muitas dessas empresas falham na criação ou na manutenção de tantos postos de trabalho quantos elas deveriam (e se comprometeram!). LeRoy chama atenção em seu livro para o fato de que corporações recebem milhões de dólares da municipalidade ou do estado em que estão localizadas com o objetivo de criar postos de trabalho e promover o desenvolvimento sócio-econômico na região, mas na verdade terceirizam o trabalho, cortam benefícios como planos de saúde, e até mesmo não criam emprego novo algum.

LeRoy explica que quase toda grande corporação recebeu incentivos fiscais que variam de abatimentos nos impostos incidentes sobre propriedades imobiliárias (o nosso IPTU), redução do imposto de renda da pessoa jurídica, isenções fiscais ou deduções no imposto incidente sobre as vendas (ICMS), juros baixos subsidiados, garantia de empréstimos, terrenos industriais de graça, ajuda para a construção da infra-estrutura urbana e outras forma de benefícios generosos tais como subsídios para treinamento e em dinheiro. A despeito desse pacote de ajuda econômica, LeRoy aponta que muitas das empresas que receberam esses subsídios “estão pagando salários miseráveis ou deixando de oferecer planos de saúde para os seus empregados. Empresas estão abandonando as cidades e se estabelecendo no interior e em zonas afastadas dos grandes centros”. Algumas dessas empresas, ele escreve, efetivamente demitiram pessoas durante o tempo em que receberam os subsídios.

*The Great American Jobs Scam* descreve como um sistema internacionalmente concebido permite que corporações se beneficiem de enormes cortes de impostos, prometendo postos de trabalho de qualidade, e depois deixa que essas corporações falhem no cumprimento de suas promessas. LeRoy afirma que esse sistema de corte de impostos custa anualmente mais ou menos cinquenta bilhões de dólares aos contribuintes norte-americanos e é especialmente danoso para as escolas públicas (ao desviar recursos que poderiam ser mais bem empregados no reparamento e melhoria das instalações).

O escândalo é que “como retorno para todos os contribuintes, nós não estamos ganhando maiores salários, melhores benefícios, um melhor sistema tributário ou mesmo um melhor serviço público”, LeRoy explica. Ao contrário, os salários dos trabalhadores estagnaram ou caíram nos últimos vinte anos, o seguro-saúde se tornou menos abrangente e disponível e as pensões encolheram tanto em quantidade quanto em valor. As escolas e a infra-estrutura urbana sofreram como resultado, LeRoy aponta, porque estados e municipalidades

enfrentam déficits orçamentários estruturais que os obriga a cortar programas que recebem suporte de fundos públicos.

A coleção de casos que LeRoy descreve ocorre há mais de cinquenta anos e fia-se na confusão reinante entre os contribuintes sobre causas e efeitos da criação de novos postos de trabalho, assim como no fato de os custos dos programas de incentivos serem mantidos ininteligíveis, vagos ou mesmo escondidos de propósito. Ele afirma que existe um sistema instalado para garantir que as empresas envolvidas não sofram quaisquer conseqüências quando elas falham no cumprimento de suas promessas de criação de trabalho de qualidade. “E acima de tudo”, ele escreve, “esses esquemas são construídos a partir de um conceito de competição que as próprias empresas cunharam para evitar que os agentes do governo ajam no melhor interesse dos contribuintes”.

A primeira parte do livro de LeRoy descreve em detalhes 14 esquemas (ou malandragens) que custam aos contribuintes norte-americanos bilhões de dólares a cada ano. O autor fornece, inclusive, o nome das empresas responsáveis por tais ocorrências. A seguir, ele chama atenção para o eficiente *lobby* que ocorre por baixo dos panos quando uma dessas empresas decide se mudar para outro local e usa artimanhas para pagar 90% menos imposto de renda no seu estado de origem (existe nos Estados Unidos tributação estadual de imposto de renda). No capítulo final de *The Great American Jobs Scam* é apresentada uma dúzia de reformas que poderiam levar os contribuintes a participar da criação de uma abordagem organizada para a solução do problema. Como exemplo, uma das reformas propostas consiste na obrigatoriedade de as empresas beneficiadas divulgarem o montante de benefícios obtidos com a finalidade de criar novos postos de trabalho.

O que mais me chamou atenção no livro de LeRoy é que ele não mede palavras na apresentação de argumentos contrários à concessão de subsídios que custam bilhões de dólares em deduções de impostos, mas oferecem poucos benefícios para os contribuintes. O autor

se preocupa não apenas em apontar e criticar o sistema, como também em propor soluções para superar os problemas apontados. LeRoy oferece aos leitores uma exposição sensata que está baseada em numerosos estudos de casos e exemplos bem recentes.

O livro de LeRoy ajuda a pensar no atual comportamento dos executivos das empresas frente a acionistas, proprietários, empregados, clientes, fornecedores, banqueiros, governo e comunidades em que estão inseridas, *vis-à-vis* os espetaculares escândalos financeiros ocorridos nos últimos quatro anos no mundo. E como a governança saudável das corporações pode desencorajar a repetição desses fenômenos que abalam o regime capitalista de tempos em tempos, provocando descrença, desânimo, desemprego e bilhões de dólares de prejuízo para toda a sociedade organizada.

## 2 O PROBLEMA

A confiança nos mercados de capitais dos Estados Unidos, da Europa e, por conseqüência, do Brasil tem sido abalada por grandes fraudes financeiras, falência de companhias e desestruturação da linha de comando das empresas. Tais escândalos, para muitos, reforçam a advertência feita em 1776 por Adam Smith para o fato de que “os executivos das empresas são administradores do dinheiro dos outros e não do seu próprio e não se pode esperar que eles cuidem do dinheiro com a mesma vigilância criteriosa dos donos. Negligência e esbanjamento, assim, sempre prevalecem, de certa forma, na gestão dos negócios das empresas”.

Cansados e atônitos, investidores em todo o mundo estão buscando formas de governança corporativa que possam minimizar os possíveis problemas de negligência e má gestão que levam ao esbanjamento e podem esconder casos de roubo, fraude e falcatruas. Empresas que hoje não estejam adotando uma boa gestão de riscos para restabelecer a confiança dos investidores terão dificuldade para atrair capital e expandir seus negócios.

### 3 O REMÉDIO

O debate a respeito da governança corporativa se insere justamente no contexto da busca de alternativas válidas para superar a crise ética que permeia os negócios, e a pergunta que se faz é: governança corporativa é algo realmente novo? No meu ponto de vista, governança corporativa nada mais significa do que tratar o acionista, o investidor, com honestidade. Então, não há nada de novo. Esta é a essência. Para a Organização para a Cooperação Econômica e o Desenvolvimento, governança corporativa é o sistema pelo qual empresas são dirigidas e controladas, no interesse dos acionistas e outras partes interessadas para manter e aumentar o valor da empresa. Já o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa vai mais além, ao ampliar o conceito de governança para defini-la como: “o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/quotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade”.

Ambas as definições colocam a questão no caminho da compreensão do que, o que se deve discutir, é se a empresa tem os devidos *checks and balances*, a separação e o equilíbrio dos poderes necessários para assegurar que as coisas ditas certas sejam sempre feitas. A conformidade com leis e regulamentos corporativos é o ponto de partida. A meta é, porém, alcançar a excelência em governança corporativa.

Em entrevista ao *The New York Times*, Leon Panetta, *chairman* do Public Policy Committee da Bolsa de Nova York, destacou: “a preocupação pública não é somente se o executivo cometeu alguma violação de natureza criminal. O público está preocupado se há ou não um senso de integridade ou de moralidade na forma de conduzir os negócios da empresa. E isto significa ir muito além do cumprimento daquilo

que a lei determina. Vai até saber se eles, os executivos, estão-se comportando como uma corporação com os mais elevados padrões”.

Como uma corporação atinge os mais elevados padrões de governança corporativa? Há de se perguntar, naturalmente:

- Significa construir confiança?
- Significa administrar riscos de forma adequada?
- Significa uma comunicação eficaz, com transparência?
- Ou significa estabelecer o tom correto no topo?

Minha crença é que é tudo isto ao mesmo tempo e talvez ainda mais!

Em países de sistemas financeiros altamente desenvolvidos, B. Espen Eckbo, professor de finanças da Tuck School of Business at Dartmouth College, afirma que esse debate sobre governança se concentra no equilíbrio de poder entre acionistas, diretoria e altos executivos de empresas com uma grande base de acionistas. Esse equilíbrio, continua o professor Eckbo, é resultado de três influências principais, que diferem muito de país para país: precedente legal; o custo do ativismo dos acionistas e a força política dos sindicatos de trabalhadores.

Quando a empresa é fundada, esse equilíbrio de poder em geral não é problema. A essa altura, diretores, executivos e empregados compreendem que a empresa pertence aos acionistas. Os trabalhadores não exigem participação no controle acionário da empresa e os diretores se consideram agentes dos acionistas, com a tarefa básica de gerir o negócio no melhor interesse desses mesmos acionistas.

Com o crescimento e a prosperidade da empresa, todavia, as atitudes começam a mudar. Vem a necessidade de mais capital, os acionistas fundadores cedem o controle, novos investidores entram em cena e a base de acionistas se dispersa.

Cada vez mais, os diretores da empresa passam a ver os acionistas como um grupo

remoto e em grande parte irrelevante para as operações da corporação. Os acionistas, por seu turno, ao escolherem a pulverização do capital, concordam em desempenhar um papel menos relevante nas questões de condução dos negócios. Eles, então, acompanham o voto dos diretores nas questões estratégicas, garantindo a esses diretores o efetivo comando dos negócios corporativos.

A combinação da ausência voluntária dos acionistas no que concerne ao exercício do comando com a força dos diretores produz arrogância por parte da diretoria e cria um problema que está no centro da atual crise de gestão. É preciso, pois, um forte sistema de governança corporativa para evitar que os diretores expropriem os direitos dos acionistas.

#### 4 A ATITUDE

Ao considerar que a governança corporativa de fato contribui para a criação de um ambiente saudável nas organizações e promove a criação de valor, há que se discutir, doravante, os elementos-chave para que isto ocorra na prática e não fique somente no campo teórico.

Tais elementos-chave são:

- Existência de um Conselho de Administração efetivo e independente, com integrantes externos à corporação.

Embora a estrutura do Conselho de Administração possa variar de empresa para empresa, todos têm em comum o objetivo de proteger e criar valor para o capital dos investidores/acionistas por meio de uma efetiva supervisão do trabalho dos diretores. O papel desempenhado pelo Conselho de Administração deve incluir, pelo menos, a elaboração do plano estratégico de negócios e sua implementação, a revisão do processo de seleção de executivos-chave e sua remuneração, a garantia de

transparência na divulgação pública – interna e externa – de informação de natureza financeira e não-financeira, assim como a garantia de fidedignidade de tais informações.

Avaliar o equilíbrio entre capacidade, conhecimento e experiência dos membros “é algo fundamental, mas muitas vezes ignorado na hora de nomear os conselheiros”, segundo John Roberts e Philip Stiles, do Judge Institute, em Cambridge. Para dar a força que o Conselho de Administração precisa em um ambiente de governança corporativa saudável e alinhada aos novos tempos, somente aqueles indivíduos com habilidade, conhecimento e experiência adequados devem ser nomeados para o conselho. Não faz sentido baixar o padrão para contornar dificuldades políticas ou facilitar apadrinhamentos. É preciso garantir que os melhores talentos disponíveis sejam aproveitados, desafiados e preparados para postos de liderança, e que o processo de nomeação seja realmente transparente e fundamentado no mérito e não em conexões informais.

- Existência de um Conselho Fiscal e/ou de um Comitê de Auditoria proativo, atuante.

A atuação do Conselho Fiscal e/ou do Comitê de Auditoria é considerada um dos pilares de reconstrução da credibilidade dos investidores nas demonstrações contábeis e demais informações sobre o desempenho operacional fornecidas pelas empresas ao público interessado, incluindo órgãos reguladores. Na opinião do IBGC, o Conselho Fiscal deve ser visto como uma das ferramentas que visam agregar valor para a empresa, agindo como um controle independente para os

acionistas. O Conselho Fiscal não substitui o Comitê de Auditoria. Enquanto este é o órgão de controle com funções delegadas pelo Conselho de Administração, aquele é instrumento de fiscalização com atribuições definidas diretamente pelos sócios. Quando ambos estiverem em funcionamento, é natural haver alguma superposição de funções. Em resumo, as principais funções do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria são as seguintes: (i) análise detalhada das demonstrações contábeis e demais informações públicas sobre o desempenho operacional e a situação financeira da empresa; (ii) supervisão das funções financeiras, garantindo o cumprimento das responsabilidades fiduciárias dos diretores e a manutenção de controles internos sólidos e eficazes; (iii) supervisão da atuação dos auditores independentes para que avaliem, por meio de seus exames, as ações gerenciais; (iv) supervisão da atuação da auditoria interna para que essa avalie, de forma prática e objetiva, os controles internos e o alinhamento com a matriz de risco previamente definida; e (v) garantia de conformidade das pessoas com as normas e diretrizes do código de ética ou de conduta da empresa.

Ira Millstein, professor visitante da Yale School of Management, adverte que o foco dos Comitês de Auditoria, após os escândalos corporativos norte-americanos recentes, está mudando e que o norte do trabalho passa a ser uma questão administrativa mais ampla: avaliar se as demonstrações contábeis refletem uma visão real e justa da situação da empresa. Sob intensa pressão para cumprir estimativas de analistas e investidores, muitos executivos recorrem a uma série de técnicas de “gerenciamento de resultados” para “produzir números”, como assim define o Professor

Millstein. Hoje parece claro que a tentação de administrar os resultados de forma inadequada sempre existiu, porque a confirmação de projeções favorece todo mundo, prossegue o ilustre acadêmico. Ao testemunhar no julgamento de Bernie Ebbers, ex-CEO da WorldCom, o ex-diretor financeiro da empresa, Scott Sullivan, admitiu que “havia falsificado demonstrações contábeis para poder acompanhar as expectativas de analistas”. E, segundo um ex-funcionário do baixo escalão da WorldCom, preso por fraude, “quando o conselho (de administração) abre a porta para o comportamento não-ético... deixa espaço para interpretações variadas de quem está abaixo na hierarquia”.

- Existência de um comitê de remuneração para alinhar a remuneração do executivo ao valor criado para o acionista.

A existência de um comitê de remuneração independente para determinar qual a remuneração adequada para os principais executivos da empresa possibilita alinhar tal remuneração com a contribuição dada por eles no processo de criação de valor para o acionista a longo prazo. É saudável que a remuneração dos executivos tenha como filosofia um equilíbrio entre elementos de natureza puramente financeira, tais como valorização das ações da empresa, aumento do *market share* e outros fatores não diretamente ligados a aspectos financeiros, mas que também influem na cadeia de geração de valor, o que varia de empresa para empresa.

O tema da remuneração dos executivos também pode tornar-se um problema, na medida em que é difícil saber qual o montante de uma remuneração justa para recompensar a contribuição

individual. A experiência indica que a linha que separa uma remuneração generosa demais de uma remuneração justa pelo desempenho, não pode ser traçada com facilidade e o debate se concentra nos altos salários dos executivos e na suspeita de que eles exercem uma influência considerável na definição de sua remuneração. O papel principal do comitê deve ser o de elaborar um pacote correto de compensações que ajude a atrair e reter bons profissionais e que ao mesmo tempo satisfaça aos acionistas.

- Existência de um eficaz sistema de controles internos que assegure o cumprimento de políticas e procedimentos e que produza informações confiáveis e tempestivas que permitam mensuração e prestação de contas.

O sistema de controles internos é essencial para assegurar que as políticas estabelecidas pela diretoria sejam implementadas consistentemente e que, igualmente, a empresa cumpra todas as leis e os regulamentos a que está sujeita. Os controles internos também são muito importantes para assegurar que todas as transações realizadas sejam tempestiva e propriamente registradas, permitindo, assim, a elaboração de demonstrações contábeis fidedignas que espelhem, com segurança, a situação econômica e financeira da empresa.

O foco da governança corporativa na segurança da informação é o alinhamento estratégico. Ele adiciona valor ao gerenciar riscos e avaliar o desempenho global. Em um ambiente em que a tecnologia da informação tem importância estratégica e operacional, é fundamental identificar as prioridades em segurança da informação e verificar se elas estão

refletidas nos investimentos feitos pela empresa.

Em pesquisa global sobre segurança da informação realizada em 2003, a empresa de auditoria Ernst & Young constatou que a segurança da informação é extremamente importante na conquista dos objetivos gerais de negócios para 90% das empresas entrevistadas. “O alinhamento com os objetivos de negócio só é possível quando a segurança da informação é encarada como um assunto organizacional e não apenas como um problema de tecnologia da informação”, declarou John Cieslak, CIO da Bolsa de Valores de Toronto. Para Mostafa Mehrabani, Vice-Presidente Executivo e Diretor de Informática da McGraw-Hill, “para ser realmente eficazes, os procedimentos de segurança precisam ser avaliados continuamente com relação aos processos e objetivos de negócios e como parte das lições aprendidas com os incidentes ocorridos”, ambos em depoimento à referida pesquisa.

- Existência de um código de ética ou de conduta.

A existência de um código de conduta ou de ética que contenha as regras mínimas de comportamento de todas as pessoas que trabalham na empresa – da diretoria aos escalões mais humildes – é salutar, desde que tal código seja escrito em uma linguagem compreensível, que comunica apropriadamente qual comportamento a empresa considera certo e qual considera errado, de modo a refletir o ambiente de negócios, as regras instituídas por leis e por regulamentos. Por outro lado, é igualmente necessário assegurar a conformidade das normas instituídas no código e definir quais

mecanismos serão utilizados para o processo de punição pelo eventual não-cumprimento de tais normas.

- Existência de um efetivo gerenciamento de risco.

Um dos pontos fracos das medidas tradicionais para avaliação de desempenho, seja esta baseada no lucro por ação, no retorno sobre o investimento ou em outra medida de natureza financeira, é que elas não levam em consideração os riscos a que a empresa está sujeita. O risco afeta todos os aspectos das operações da empresa. Em geral, as empresas têm mais consciência das implicações financeiras e se esquecem de que o fator risco vai bem mais além, envolvendo considerações a respeito do risco de reputação, capacidade de comprar, vender, contratar pessoal, entre outros. E mais, o rol de riscos a que uma empresa está sujeita pode não ser similar, por exemplo, ao do seu concorrente mais próximo.

Para uma governança corporativa saudável, a gestão de risco deve ser integrada aos negócios e não tratada como algo extra, opcional. O risco deve ser administrado e não evitado, aceitando-se como premissa que nem todos os riscos são quantificáveis e gerenciáveis.

Muitos administradores e acionistas acreditam que é supérfluo fazer avaliações sistemáticas de risco. Eles acreditam que sua experiência e intuição já bastam. Esta, porém, na opinião de Sir Andrew Likierman, professor de gestão da London Business School, é uma hipótese de alto risco.

- Existência de um processo efetivo e robusto de auditoria interna (própria ou terceirizada).

Uma boa estrutura de governança corporativa deve ser baseada em um sistema de separação e equilíbrio de poderes (*checks and balances*). Enquanto a diretoria se esforça para conseguir o correto equilíbrio entre crescimento e sustentabilidade do valor criado, os auditores internos colaboram com a constatação objetiva de que as regras previamente estabelecidas – políticas e práticas – estão sendo seguidas.

A auditoria interna progressista exerce um papel crítico ao prover à diretoria uma visão objetiva e compreensiva dos negócios. Os auditores internos buscam entender e documentar o processo de negócios, identificar riscos e controles e validar se esses controles são eficazes para mitigar os riscos identificados. Por meio de uma revisão os auditores internos conferem a conformidade com as políticas e os padrões éticos requeridos. Eles deveriam ser os olhos e os ouvidos da diretoria, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal e/ou do Comitê de Auditoria. É uma função nobre e de muito prestígio e, quanto mais independência for assegurada à auditoria interna, mais valor será criado para a empresa.

- Existência de auditoria independente das demonstrações contábeis.

Os auditores independentes têm a função básica de expressar sua opinião a respeito da fidedignidade das demonstrações contábeis elaboradas sob a responsabilidade da diretoria. O termo “fidedignidade” representa aqui a conformidade das demonstrações contábeis com os princípios de contabilidade geralmente aceitos, conformidade essa fundamental para melhor expressar a situação econômico-financeira da empresa e, assim,



assegurar que as informações prestadas aos interessados estejam isentas de erros e irregularidades que possam comprometer sua qualidade e utilidade como instrumento auxiliar ao processo decisório.

- Transparência na divulgação de fatos e no relacionamento com o público interno e externo, além de comunicação eficiente.

Entende o IBGC que, mais do que “a obrigação de informar”, a administração deve cultivar o “desejo de informar”, sabendo que, da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e conduzem à criação de valor.

## 5 EPÍLOGO

A recuperação da confiança dos investidores no mercado de capitais é uma responsabilidade de todos os segmentos da sociedade, o que exige desempenho sustentado de alta qualidade e integridade por parte da gestão corporativa, da profissão contábil, dos conselhos de administração, dos conselhos fiscais, dos comitês de auditoria, dos bancos de investimento e dos assessores legais. É forçoso reconhecer que não há soluções únicas ou receitas milagrosas, cabendo a todos os atores do processo comprometerem-se a fazer o que for possível para ajudar a restaurar a confiança dos investidores.

Empresas flagradas fazendo coisas erradas, demonstrando mau comportamento, desvio de conduta e que simplesmente vêm a público pedir desculpas e não fazem nada para

reparar o dano causado ou evitar a repetição do fato, não são mais aceitáveis no dias de hoje, em que se exige retidão de comportamento. Afinal, não há uma segunda chance para causar uma boa primeira impressão!

E as empresas ditas éticas, que respeitam acionistas, fornecedores, clientes, empregados têm vários benefícios perfeitamente quantificáveis financeiramente, em que, entre outros, se incluem melhores *ratings* das agências classificadoras de risco, o que possibilita custos menores de captação de recursos.

Governos também estão exigindo uma nova postura das empresas, ao incluir o patriotismo como fator de avaliação da governança corporativa, no momento em que planejamentos fiscais muito arrojados são considerados antiéticos e, portanto, lesivos aos interesses dos cidadãos (Estados Unidos e Chile são dois bons exemplos de países que criaram leis específicas para tratar do assunto).

Para encerrar, um lembrete em forma de citação atribuída a Charles Darwin: “Não é a mais forte entre as espécies que sobrevive, nem a mais inteligente e, sim, aquela que está mais apta a mudar”.

Avalie se sua empresa não está precisando mudar. Os tempos são outros!

## 6 BIBLIOGRAFIA

- Bender, Ruth – “Just Rewards for a New Approach to Pay”- Financial Times, Londres, 2005;
- Eckbo, B. Espen – “Strong Insiders Invite Weak Governance” – Financial Times - Londres, 2005;
- Ernst & Young – Pesquisa Global sobre Segurança da Informação, São Paulo, Brasil, 2003;
- Ernst & Young – Effective Governance Model, An Operating Framework, Toronto, Canada, 2003;
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBCG – Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, São Paulo, 2003;
- Koppes, Richard H. – “Where Next for America’s Corporations and Their Owners”- Directorship Search Group Inc.,

- Greenwich, CT, Estados Unidos da América, 2003;
- Kroeger, Barry F. – “Strengthening Corporate Governance, Step by Step” - Directorship Search Group Inc., Greenwich, CT, Estados Unidos da América, 2003;
- LeRoy, Greg – “The Great American Jobs Scam” – Berrett-Koehler, Estados Unidos da América, 2005;
- Likierman, Sir Andrew – “Assessing Risk Is Key to Good Performance” – Financial Times - Londres, 2005;
- Millstein, Ira – “When Earnings Management Becomes Cooking the Books” – Financial Times - Londres, 2005;
- Nanda, Ashish – “The Essence of Professionalism: Managing Conflict of Interest” – Harvard Business School working paper 9-903-120, 2003;
- Nanda, Ashish - “Professional Codes of Ethics” - Harvard Business School working paper 03-064, 2002;
- Rosenberg, Sheli Z. – “After Sarbanes-Oxley: Where Have All the Director Candidates Gone?” - Directorship Search Group Inc., Greenwich, CT, Estados Unidos da América, 2003;
- Singh, Val – “Shuffling the Deck for Boardroom Diversity” – Financial Times - Londres, 2005;