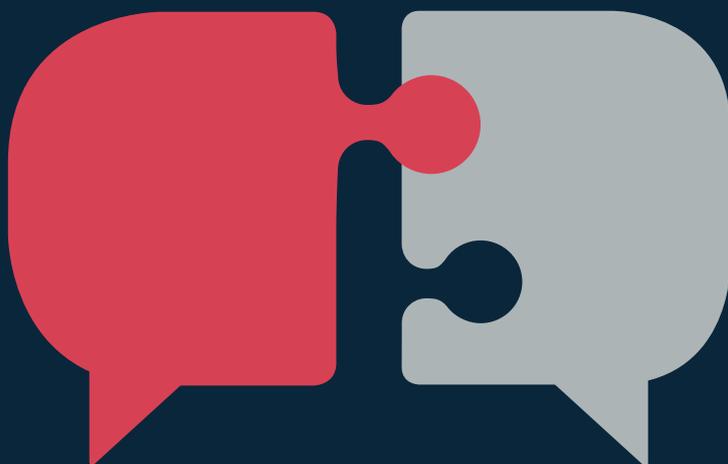


**IDEAS LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.



**RELATÓRIO**

**CUMPRIR E  
EXPLICAR.  
COMUNICAÇÃO  
E GOVERNANÇA  
CORPORATIVA**

Madri, 14 de agosto de 2019

## INTRODUÇÃO

Andrei Shleifer e Robert W. Vishny, professores das universidades Harvard e *Chicago Booth School*, respectivamente, definem governança corporativa como “as formas e meios pelos quais aqueles que fornecem fundos financeiros assegurem uma retribuição adequada a seus investimentos”.

No entanto, para a firma **Deloitte**, o conceito vai além da dimensão financeira, embora continue a focar na criação de valor: “A governança corporativa é o conjunto de regras, princípios e procedimentos que regulam a estrutura e o funcionamento das áreas de uma empresa. De forma concreta, ela estabelece as relações entre o conselho diretor, o conselho de administração, os acionistas e demais partes interessadas, e estipula as regras que regem o processo de tomada de decisão da empresa para a geração de valor”.

## “Aceitar que não há opção de esconder-se ou permanecer em silêncio”

Por sua vez, a **Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)** e o grupo de países que compõem o G20 incluem dois conceitos adicionais: o longo prazo e a integridade. Em sua declaração, estes destacam que “o objetivo da governança corporativa é facilitar a criação de um ambiente de confiança, transparência e prestação de contas necessárias para favorecer investimentos de longo prazo, a estabilidade financeira e a integridade nos negócios”.

A OCDE propõe o envolvimento de empresas na geração de um “ambiente de confiança”, de forma a facilitar o crescimento econômico. Um dos princípios para a geração de confiança é a transparência. As mudanças de paradigma em torno da propriedade da informação, desamortizada em grande parte, para o (des)

controle e os seus efeitos, produzem um novo cenário para as empresas, no qual a transparência não é uma estratégia, nem uma opção, mas uma condição inevitável.

Na verdade, estamos na era da hipertransparência, em um tempo marcado pela característica de que “não há lugar para fugir, não há lugar onde esconder-se”, segundo Andrea Bonime-Blanc, fundadora da empresa **GEC Risk Advisory**. Tanto é assim que o primeiro exercício que uma organização deve empreender para enfrentar esse novo tempo é aceitar que não há opção de esconder-se ou permanecer em silêncio, muito menos ser um objeto passivo das conversações que são geradas em torno dela.

## O CONTROLE DO PODER

A governança corporativa de uma empresa abrange as seguintes áreas:

- O processo de tomada de decisão, que tem a ver com a direção estratégica geral da empresa e suas políticas corporativas: investimentos, fusões e aquisições, nomeação de executivos e planos de sucessão.
- Os mecanismos de controle sobre o correto desempenho da gestão executiva e a implementação do plano estratégico aprovado.
- A conformidade regulatória (*compliance*): o estabelecimento de políticas e procedimentos adequados para garantir que, tanto a empresa quanto seus gerentes, funcionários e terceiros cumpram o marco regulatório aplicável.
- As relações entre os principais órgãos sociais da empresa, bem como os direitos e deveres de cada um deles: conselho diretor, conselho de administração e acionistas.

O denominador comum é o controle do poder de decisão. “O poder é a habilidade de influenciar pessoas para que elas ajam de uma determinada maneira”, de acordo com White e Bednar, autores do livro **Organizational Behavior: Understanding and Managing People at Work**. O controle aparece em todos os modelos de governança corporativa, mas, para controlar, você deve primeiro conhecer. Daí a conexão entre transparência e o *reporting*.

## DO RELATÓRIO FINANCEIRO AO RELATÓRIO INTEGRADO

Uma das chaves para estabelecer uma boa governança corporativa é manter os *stakeholders* informados a respeito dos acontecimentos que possam ter impacto sobre a operação e, acima de tudo, sobre a evolução dos resultados. Essa obrigação de transparência manifesta-se, em geral, nas políticas de comunicação, com frequência avaliada nos relatórios periódicos e, pontualmente, nos *road shows*.

No campo dos *reporting*, os relatórios mais comuns são:

- O relatório de gestão, que inclui a demonstração de resultados do ano. Geralmente é parte da memória da empresa, um documento que coleta mais informações sobre os diferentes aspectos da empresa.
- O relatório de governança corporativa. Já é obrigatório em alguns países. O capítulo mais importante é aquele dedicado à remuneração dos diretores e dos principais executivos.

- O relatório de sustentabilidade ou responsabilidade social corporativa. Não é obrigatório, mas existe uma grande pressão dos órgãos reguladores e da sociedade para que seja publicado anualmente.

O **International Integrated Reporting Council (IIRC)** é uma coalizão global de reguladores, investidores, empresas, padrões, profissão contábil e ONGs, que promove a evolução dos relatórios corporativos baseado em uma nova forma de comunicação. A visão do IIRC é alinhar a alocação de capital e o comportamento corporativo com objetivos mais amplos de estabilidade financeira e desenvolvimento sustentável, a partir do ciclo de relatórios e pensamento integrado.

A introdução do relatório integrado facilitaria o controle das sociedades, uma vez que coloca foco sobre os objetivos, nas estratégias que serão desenvolvidas para alcançá-los e nos riscos que podem ser encontrados no caminho rumo a um futuro declarado. É essencial que os departamentos de comunicação insistam na adoção do relatório integrado e superem a resistência dos departamentos financeiros, sempre

relutantes em declarar objetivos econômicos, especialmente nos tempos atuais, caracterizados pela incerteza e pela velocidade da mudança.

De fato, o relatório integrado leva em conta a gestão de intangíveis, que representa 52% do valor total das empresas de capital aberto no mundo, de acordo com o [Global Intangible Finance Tracker \(GIFT™\)](#), da Brand Finance. No entanto, o estudo revela que 76% do valor intangível global ainda não é contabilizado nos balanços patrimoniais. O valor dos intangíveis ocultos aumenta em 25% a cada ano, um crescimento cinco vezes mais rápido que o dos ativos tangíveis declarados (5%), assim como o valor global das empresas (18%).

## DO REPORTING AO DIÁLOGO

A comunicação pode ser abordada como uma ferramenta ou como uma função. Quando se opta pela primeira versão, não está incluída na formulação estratégica da organização, simplesmente existe para contá-la. Felizmente, para muitas empresas, a comunicação faz parte de sua abordagem estratégica, que é a primeira ocupação do conselho de administração.

Também ocorre com frequência da comunicação ser valorizada quando a empresa enfrenta um problema que pode prejudicar sua reputação, convertendo-se uma ação reativa a uma circunstância e um dos ativos intangíveis mais valorizados, especialmente quando há perda.

A governança de uma organização requer o exercício constante da comunicação em muitas de suas facetas. Em alguns casos, os resultados financeiros e os “não financeiros” são uma questão do *reporting*, uma expressão infeliz para não se referir a todos os outros, essencialmente aqueles que têm a ver com impactos ambientais e sociais. A própria expressão trai a natureza secundária desses outros resultados contra os números que marcam o futuro da empresa.

É verdade que a necessidade de relatar resultados não financeiros é consequência da pressão social para que as empresas expliquem os efeitos de sua intervenção no meio ambiente, pressão que começou a tomar forma há algumas décadas. Esta

## “O valor dos intangíveis ocultos aumenta em 25% a cada ano”

pressão foi recentemente adicionada por alguns dos maiores fundos de capital do mundo, que consideram os fatores ESG (*Environment, Social and Governance*) como critérios adicionais para tomar decisões de investimento.

Entre eles, o BlackRock, o mais antigo do planeta, cujo primeiro executivo, Larry Fink, disse ao jornal *Financial Times*, em outubro do ano passado, que “o investimento sustentável será um componente central de como todo mundo investe no futuro”. Embora, em sua opinião, “estejamos apenas nos estágios iniciais”, os ativos dos *Exchange-Trade-Funds* (ETFs), que incorporam fatores ASG, passarão de US \$ 25 bilhões para US \$ 400 bilhões em uma década.

Além do *reporting*, a comunicação é essencial para manter os órgãos de tomada de decisão conectados com as partes interessadas. As empresas têm que ouvir de uma maneira ordenada todos aqueles que se relacionam com ela, o que primeiro requer a vontade de conversar com as pessoas.

As tecnologias da informação permitem essas conversações cada vez mais personalizadas, mais individuais, de tal forma que o conceito de *stakeholder* tornou-se obsoleto devido à sua falta de precisão. Pensar que todos os funcionários pensam da mesma maneira ou se relacionam da mesma forma com a empresa é um erro em massa. Pensar e agir como se todos os clientes quisessem manter o mesmo tipo de relacionamento com a marca é uma falha brutal. Hoje, estamos muito mais no one-to-one do que no encontro, embora este último, metaforicamente levado ao campo das redes sociais, influencie as conversações, especialmente porque muitas vezes marca a agenda delas.

## CUMPRIR OU EXPLICAR

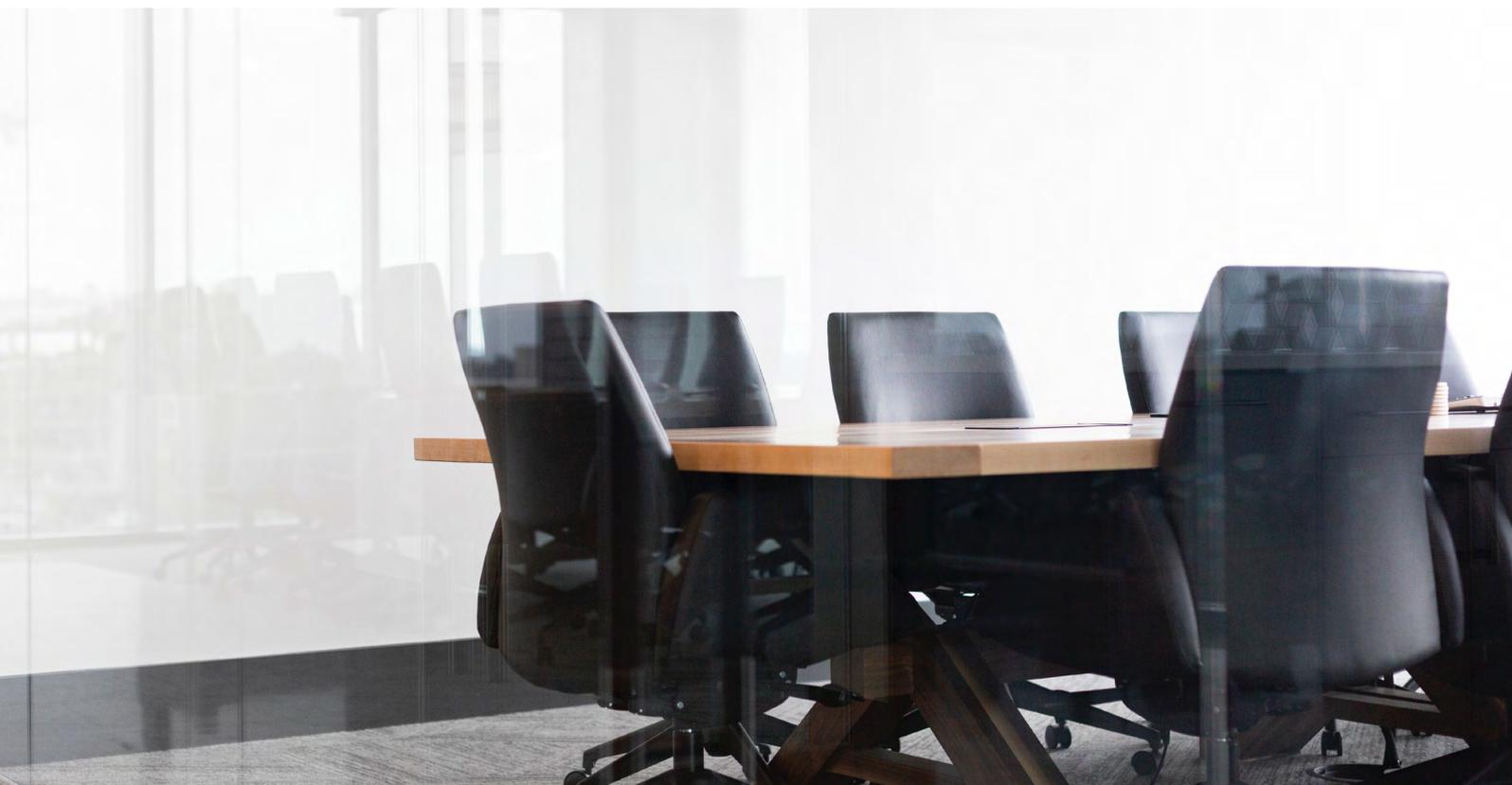
A ideia central que preside o Código de Boa Governança da Comissão Nacional do Mercado de Valores Mobiliários (CNMV) da Espanha, baseada nos documentos de referência no âmbito da Governança Corporativa, é que uma empresa deve “cumprir ou explicar”. O cumprimento não se refere apenas às normas legais, mas também àquelas que emanam daquelas boas práticas que o órgão regulador entende que devem ser incorporadas às empresas. Explicar se centra nas violações dessas boas práticas, como não relatar ou desagregar a remuneração dos membros do conselho de administração e da equipe executiva. Outro exemplo recente de “explicação” são as políticas de igualdade de gênero (percentual de mulheres na força de trabalho e, sobretudo, nos órgãos de gestão e administração).

Na Espanha e no Brasil, os reguladores do mercado de ações acreditam que o exercício da “explicação” deve servir para revelar comportamentos que não atendem aos padrões de boa governança. Ao ter que se retratar, eles permitem que grupos de interesse, especialmente investidores, avaliem a qualidade da governança corporativa dessas empresas. O problema que prejudica o exercício explicativo

proposto pelos reguladores é que ocorre após o dano já ter ocorrido no desempenho econômico ou no comportamento da empresa. Como se diz na América Latina, explica-se depois que “Inês está morta”.

Uma pesquisa recente realizada pela **ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial)** sobre o Panorama de Ética e Transparência nas organizações que operam no Brasil, mostra que a maioria das empresas (77%) possui comitês de compliance, estruturas formais onde visões e as práticas de comunicação corporativa no contexto da governança são cada vez mais debatidas. No contexto brasileiro, duas instituições que trabalham especificamente em governança corporativa e questões de comunicação têm recomendações para o tema da comunicação no campo de finanças e investimento, o que se opõe à visão da tradição financeira.

O **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)**, fundado em 1995, considera que o novo impulso à comunicação se deve a fatores que vão além de estabelecer limites ao poder e à cultura organizacional tradicionais. Em seu **Relatório de Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação**, o IBGC afirma que “a comunicação desempenha um papel cada vez mais estratégico



nas organizações, contribuindo para a criação de valor e melhorando os resultados. Ao mesmo tempo, a sociedade é mais exigente, o que induz um novo padrão de comunicação, que passa a adotar um comportamento participativo, o que requer comentar, discutir e posicionar sobre as atividades das organizações”.

A ABERJE insiste nesta ideia afirmando que a comunicação de uma organização adquiriu dimensões sistêmicas. “Na sociedade atual, a organização é sinônimo de comunicação. É a partir da comunicação, em suas dimensões institucional, mercadológica, humana e arquitetônica, entre outras, que a organização percebe e se expressa em suas relações com o público e suas redes, com a sociedade e com os mercados, neste ambiente marcado

pela produção de informações intensivas e convenientes, a transparência, a participação social, a experiência e os velhos e novos problemas públicos, comitês de gestão e conselhos administrativos têm que administrar não apenas os aspectos tangíveis da organização, mas especialmente os intangíveis”.

Em conclusão, a comunicação não é apenas para explicar quando há violações ou desvios dos padrões. Como função e como habilidade, a comunicação é o plasma que transporta as substâncias nutricionais que as empresas têm para fornecer a todas as pessoas que se relacionam com elas. Não se pode aceitar a tese de “Cumprir ou explicar”, mas um compromisso sincero com a explicação é essencial, porque é impossível cumprir sem explicar.

## OS SEIS PRINCÍPIOS DA OCDE E DO G20 PARA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os seis princípios promovidos pela OCDE e pelo G20 para o desenvolvimento da boa governança corporativa exigem o envolvimento do departamento de comunicação, cuja missão mais importante é criar uma cultura de diálogo com os *stakeholders*, que permita uma gestão equilibrada de todos os atores envolvidos em gestão de negócios.

Os seis princípios são:

1. Garantir a base de um marco efetivo para a governança corporativa. Deve promover mercados transparentes e justos, bem como uma alocação eficiente de recursos. Deve ser consistente com o princípio da legalidade e com o apoio efetivo à supervisão e conformidade.
2. Os direitos e tratamento justo dos acionistas e suas principais funções no campo da propriedade. Deve proteger e facilitar o exercício dos direitos pelos acionistas e o tratamento equitativo de todos eles, inclusive das minorias.
3. Investidores institucionais, bolsas de valores e outros intermediários. A governança corporativa tem a missão de criar incentivos para que as opiniões de toda a cadeia de investimentos sejam conhecidas e fornecer aos mercados informações sobre como isso contribui para a boa gestão dos negócios.
4. O papel dos grupos de interesse na governança corporativa. A estrutura deve reconhecer os direitos dos grupos de interesse estabelecidos por lei ou por meio de acordos entre as partes e incentivar a cooperação ativa entre corporações e empresas, a fim de criar riqueza e empregos, sob a perspectiva da sustentabilidade financeira.
5. Divulgação de dados e transparência. Deve assegurar o rigor e a disponibilidade oportuna de informações e todos os materiais em relação à empresa, incluindo a situação financeira, resultados, gestão, propriedade e governança.
6. As responsabilidades do conselho de administração. Deve orientar a estratégia da empresa, o controle da equipe de gestão pelo conselho e a prestação de contas aos acionistas.

## AUTORES



**José Manuel Velasco.** Membro do Conselho Consultivo e líder da área de Coaching Executivo de Comunicação da LLYC. Além disso, como *Past President* é membro da diretoria e da comissão executiva da Global Alliance for Public Relations and Communication Management, federação que reúne associações de comunicadores e entidades acadêmicas do mundo todo. Foi Diretor Geral de Comunicações e Responsabilidade Corporativa da FCC, diretor de Comunicação da empresa de energia Unión Fenosa e da companhia pública de transporte ferroviário Renfe. Também presidiu a Associação Espanhola de Diretores de Comunicação (Dircom) e o Fórum de Ética (Forética). É licenciado em Ciências da Informação pela Universidade Complutense de Madrid e coach executivo e de equipes certificado pela International Coach Federation (ICF).



**Paulo Nassar.** Presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). Possui mestrado e doutorado pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) e pós-doutorado pela *Libera Università di Lingue e Comunicazione* de Milão (IULM), na Itália. É coordenador do Grupo de Pesquisa de Novas Narrativas (GENN ECA-USP) e professor da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). É membro do Conselho Superior de Estudos Avançados (Consea), da Fundação Conselho da Abrinq e da Fundação Padre Anchieta. Nos últimos 10 anos publicou ensaios e opiniões nos jornais brasileiros mais populares, como Folha de S. Paulo, Correio Braziliense e O Globo, entre outros.



**Jorge López Zafra.** Diretor Sênior de Corporativo Financeiro da LLYC na Espanha. Com uma carreira de mais de 20 anos de experiência em comunicação, Jorge López Zafra é especialista em planejamento estratégico, comunicação financeira, relações com investidores e gestão de redes sociais empresariais. Ingressou na LLYC em 2016. Anteriormente, trabalhou como Responsável de Inteligência de Marca e Reputação na Iberdrola, empresa na qual ocupou, durante oito anos, vários cargos na área da comunicação, como Responsável de Comunicação Estratégica, Responsável de Comunicação Digital e Responsável de Inteligência de Marca e Reputação. Antes disso, foi consultor sênior na Hispania Service e analista de marketing na Airtel.

**DIREÇÃO CORPORATIVA**

**José Antonio Llorente**  
Sócio Fundador e Presidente  
jalloriente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**  
Sócio e CEO para as Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Enrique González**  
Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

**Adolfo Corujo**  
Sócio e Diretor-geral de Estratégia  
acorujo@llorenteycuenca.com

**Goyo Panadero**  
Sócio e Diretor-geral de Talento e Inovação  
gpanadero@llorenteycuenca.com

**Carmen Gómez Menor**  
Diretora Corporativa  
cgomez@llorenteycuenca.com

**Juan Pablo Ocaña**  
Diretor Jurídico & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

**Daniel Fernández Trejo**  
Diretor de Tecnologia  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**  
Sócio e CFO para a América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

**Antonieta Mendoza de López**  
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina  
amendozalopez@llorenteycuenca.com

**ESPAÑA E PORTUGAL**

**Arturo Pinedo**  
Sócio e Diretor-geral  
apinedo@llorenteycuenca.com

**Luísa García**  
Sócia e Diretora-geral  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**Barcelona**

**María Cura**  
Sócia e Diretora-geral  
mcura@llorenteycuenca.com

**Oscar Iniesta**  
Sócio e Diretor Sênior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

**Madrid**

**Joan Navarro**  
Sócio e Vice-presidente  
Relações Públicas  
jnavarro@llorenteycuenca.com

**Iván Pino**  
Sócio e Diretor Sênior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

**David G. Natal**  
Diretor Sênior  
Consumer Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Paco Hevia**  
Diretor Sênior  
Comunicação Corporativa  
phevia@llorenteycuenca.com

**Jorge López Zafra**  
Diretor Sênior  
de Corporativo Financeiro  
jlopez@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

**Lisboa**

**Tiago Vidal**  
Sócio e Diretor-geral  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225,  
5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel. + 351 21 923 97 00

**ESTADOS UNIDOS**

**Erich de la Fuente**  
Sócio e Chairman  
edelafuente@llorenteycuenca.com

**Mike Fernandez**  
CEO  
mikefernandez@llorenteycuenca.com

**Miami**

**Claudia Gioia**  
SPV Americas, Business Development  
cgioia@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

**New York**

**Gerard Guiu**  
Diretor de Desenvolvimento de  
Negócios Internacionais  
gguiu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle  
9th Floor  
New York, NY 10019  
United States  
Tel. +1 646 805 2000

**REGIÃO NORTE**

**Javier Rosado**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
jrosado@llorenteycuenca.com

**México**

**Juan Arteaga**  
Diretor-geral  
jarteaga@llorenteycuenca.com

**Rogelio Blanco**  
Diretor-geral  
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412,  
Piso 14 Col. Juárez, Alcaldía.  
Cuauhtémoc CP 06600,  
Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

**Panamá**

**Manuel Domínguez**  
Diretor-geral  
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower,  
piso 9 Calle 57,  
Obarrío - Panamá  
Tel. +507 206 5200

**Santo Domingo**

**Iban Campo**  
Diretor-geral  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta  
7 Suite 702  
Tel. +1 809 6161975

**San Jose**

**Pablo Duncan - Lynch**  
Sócio Diretor  
CLC Comunicación | Afiliada LLYC  
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General  
350 metros oeste  
Trejos Montealegre,  
Escazú, San José  
Tel. +506 228 93240

**REGIÃO ANDINA**

**Luis Miguel Peña**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
lmpena@llorenteycuenca.com

**Bogotá**

**María Esteve**  
Sócia e Diretora-geral  
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

**Lima**

**Luis Miguel Peña**  
lmpena@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro  
Tel. +51 1 2229491

**Quito**

**Carlos Llanos**  
Diretor-geral  
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

**REGIÃO SUL**

**Juan Carlos Gozzer**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

**São Paulo y Rio de Janeiro**

**Cleber Martins**  
Sócio e Diretor-geral  
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

Ladeira da Glória, 26  
Estúdios 244 e 246 - Glória  
Rio de Janeiro - RJ  
Tel. +55 21 3797 6400

**Buenos Aires**

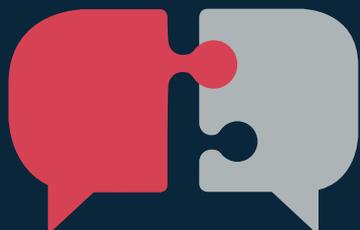
**Mariano Vila**  
Diretor-geral  
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8.  
C1043AAP  
Tel. +54 11 5556 0700

**Santiago**

**Francisco Aylwin**  
Presidente Conselheiro  
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801,  
Las Condes  
Tel. +56 22 207 32 00



## IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

IDEAS LLYC é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe IDEAS LLYC.

[llorentycuenca.com](http://llorentycuenca.com)  
[www.revista-uno.com.br](http://www.revista-uno.com.br)