

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



RELATÓRIO

**CUMPRIR E
EXPLICAR.
COMUNICAÇÃO
E GOVERNO
CORPORATIVO**

Madrid, 14 de agosto de 2019

INTRODUÇÃO

Andrei Shleifer e Robert W. Vishny, professores da Universidade de Harvard e da Chicago Booth School, respetivamente, definem o governo societário como «as formas e os meios pelos quais aqueles que proporcionam fundos financeiros garantem ter um retorno adequado dos respetivos investimentos».

No entanto, a empresa **Deloitte** vai além da dimensão financeira, continuando, no entanto, a centrar-se na criação de valor: «O governo societário é o conjunto de regras, princípios e procedimentos que regem a estrutura e o funcionamento dos órgãos sociais de uma empresa. Especificamente, estabelece as relações entre o órgão de direção, o conselho de administração, os acionistas e as restantes partes interessadas, e estipula as regras que regem o processo de tomada de decisões relativas à empresa para a criação de valor.»

“A transparência não é uma estratégia nem uma opção, mas uma condição incontornável”

Por sua vez, a **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE)** e o grupo de países que compõem o G20 incluem dois conceitos adicionais: longo prazo e integridade. Estes declaram que «o objetivo do governo societário é facilitar a criação de um ambiente de confiança, transparência e prestação de contas, necessário para promover os investimentos a longo prazo, a estabilidade financeira e a integridade comercial».

A OCDE envolve as empresas na criação de um ambiente de confiança que facilite o crescimento económico. Um dos princípios necessários para criar confiança é a transparência. As mudanças de paradigma em torno da propriedade da

informação, libertada, em boa medida, do respetivo (des)controlo e dos efeitos que produz, levam-nos para um novo cenário para as empresas, em que a transparência não é uma estratégia nem uma opção, mas uma condição incontornável.

De facto, estamos na era da hipertransparência, o aspeto de um tempo em que «não há para onde fugir, não há onde esconder-se», segundo **Andrea Bonime-Blanc**, fundadora da empresa **GEC Risk Advisory**. Tanto assim é que o primeiro exercício que uma organização deve fazer para enfrentar esta nova era é aceitar que esconder-se não é uma opção, nem ficar calada, e muito menos ser um sujeito passivo dos diálogos que em torno dela se geram.

O CONTROLO DO PODER

O governo societário de uma empresa abrange as seguintes áreas:

- a tomada de decisões relacionadas com a direção estratégica geral e as políticas da empresa – investimentos, fusões e aquisições, nomeação de executivos e planos de sucessão;
- os mecanismos de controlo do bom desempenho da direção executiva e a implementação do plano estratégico aprovado;
- a conformidade regulamentar (*compliance*) – o estabelecimento das políticas e dos procedimentos adequados, a fim de assegurar que a empresa e os respetivos dirigentes, funcionários e terceiros cumprem as leis aplicáveis;
- as relações entre os principais órgãos sociais da empresa, assim como os direitos e deveres de cada um – conselho de administração, órgão de direção e acionistas.

O denominador comum é o controlo do poder de decisão. «Poder é a capacidade de influenciar as pessoas para agirem de determinada maneira», afirmam **White e Bednar**, autores do livro *Organizational Behavior: Understanding and Managing People at Work*. O controlo surge em todos os modelos de governo societário; no entanto, para poder controlar, é necessário conhecer primeiro, daí a ligação entre a transparência e o *reporting*.

DO RELATÓRIO FINANCEIRO AO RELATÓRIO INTEGRADO

Uma das bases de um bom governo societário é manter os stakeholders informados sobre os eventos que podem causar um impacto no desempenho e, sobretudo, na evolução dos resultados. Esta obrigação de transparência manifesta-se, de forma geral, nas políticas de comunicação, com uma frequência avaliada nos relatórios periódicos e, pontualmente, nos *roadshows*.

Na área do *reporting*, os relatórios mais comuns são os seguintes:

- o relatório de gestão, que inclui a demonstração de resultados do exercício – geralmente faz parte do relatório e contas, documento que reúne mais informação sobre os diferentes aspetos da empresa;
- o relatório do governo societário, que já é obrigatório em alguns países – o capítulo mais importante é dedicado à remuneração dos diretores e dos executivos principais;

- o relatório de sustentabilidade ou de responsabilidade social corporativa – não é obrigatório, mas há uma grande pressão da parte dos organismos reguladores e da empresa para que seja publicado anualmente.

O **International Integrated Reporting Council (IIRC)** é uma associação global de reguladores, investidores, empresas, criadores de normas, contabilistas e ONG que promove uma evolução dos relatórios empresariais com base numa nova forma de comunicar. A visão do IIRC é alinhar a atribuição de capital e o comportamento empresarial com objetivos mais abrangentes de estabilidade financeira e desenvolvimento sustentável, com base no ciclo de apresentação de relatórios e pensamentos integrados.

A introdução do relatório integrado facilitaria o controlo das empresas, uma vez que se centra nos objetivos, nas estratégias a desenvolver para os alcançar e nos riscos que podem ser encontrados no caminho para um futuro declarado. É essencial que as direções de comunicação insistam na adoção do relatório integrado e superem a resistência dos departamentos financeiros, sempre

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

De facto, o relatório integrado tem muito em conta a gestão dos ativos intangíveis, que representam 52 % do valor total das empresas cotadas na bolsa em todo o mundo, segundo o [Global Intangible Finance Tracker \(GIFT™\)](#), da Brand Finance. No entanto, o estudo revela que 76 % do valor intangível global continua por contabilizar nos balanços financeiros. O valor dos ativos intangíveis ocultos aumenta 25 % por ano, um crescimento cinco vezes mais rápido do que o dos ativos tangíveis declarados (5 %), assim como o do valor global das empresas (18 %).

DO REPORTING AO DIÁLOGO

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

Frequentemente, a comunicação é valorizada quando a empresa enfrenta uma situação que pode prejudicar a reputação. Torna-se uma ação de resposta a uma circunstância, e um dos ativos intangíveis mais valorizados, especialmente quando se perde.

A governação de uma organização requer o exercício constante da comunicação em muitas das facetas que tem. Em alguns casos, é uma questão de *reporting* de resultados financeiros e não financeiros – uma expressão infeliz, criada para não referir diretamente todos os outros resultados, nomeadamente aqueles que têm a ver com o impacto ambiental e social. A própria expressão revela o carácter secundário de tais resultados, em comparação com os valores que marcam o futuro da empresa.

É verdade que a necessidade de comunicar os resultados não financeiros resulta da pressão social, que é exercida para levar as empresas a explicarem os efeitos da intervenção destas no

“O valor dos ativos intangíveis ocultos aumenta 25 % por ano”

ambiente que as rodeia. Esta pressão começou a ganhar força há algumas décadas. A esta pressão juntaram-se recentemente alguns dos maiores fundos de capital do mundo que consideram os fatores ESG (*Environment, Social and Governance*) como critérios adicionais para a tomada de decisões de investimento.

Dentre esses fundos, o **BlackRock** é o maior do mundo, tendo o diretor executivo, Larry Fink, declarado ao jornal *Financial Times*, em outubro do ano passado, que «o investimento sustentável será no futuro um componente central do modo como todos investirão». Embora, na opinião de Larry Fink, «estejamos apenas nas etapas iniciais», os ativos nos *exchange-traded funds* (ETF) que incluem fatores ESG crescerão de 25 mil milhões para 400 mil milhões de dólares numa década.

Além do *reporting*, a comunicação é essencial para manter os órgãos de decisão em contacto com os *stakeholders*. As empresas têm de ouvir, de forma organizada, todos os que com elas se relacionam, o que requer, em primeiro lugar, vontade de dialogar com as pessoas.

As tecnologias da informação tornam estes diálogos cada vez mais personalizados e individuais, de tal forma que, por ser pouco preciso, o conceito de *stakeholder* se tornou obsoleto. Considerar que todos os funcionários pensam o mesmo ou se relacionam da mesma maneira com a empresa é um erro crasso. Pensar e agir como se todos os clientes quisessem manter o mesmo tipo de relação com a marca é uma falha inadmissível. Hoje estamos muito mais no one on one do que na tertúlia, embora esta, metaforicamente levada para o âmbito das redes sociais, influencie e, na maior parte das vezes, marque a agenda das conversas.

CUMPRIR OU EXPLICAR

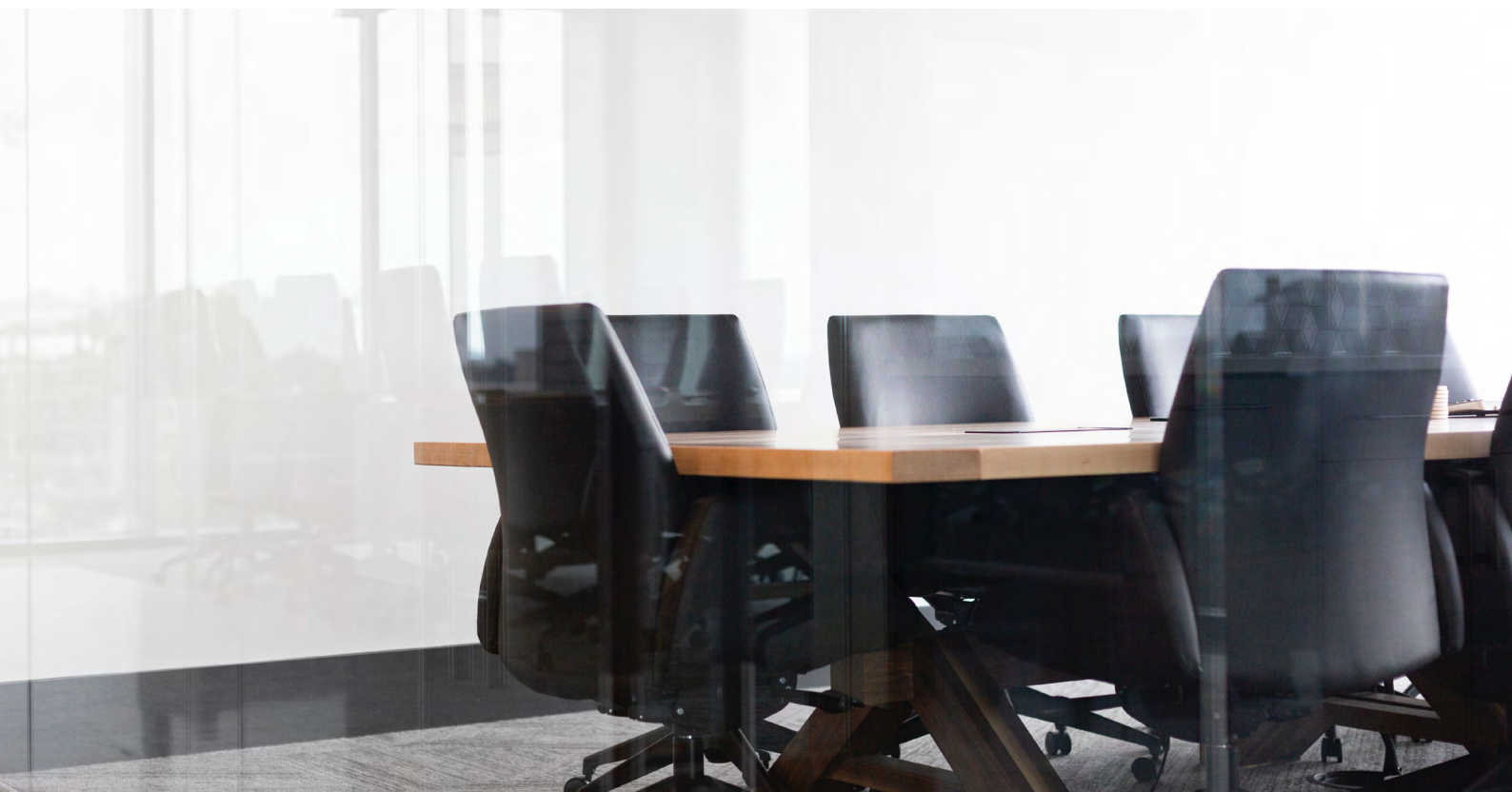
A ideia central do **Código do Bom Governo da Comissão Nacional do Mercado de Valores (CNMV)** de Espanha, que se baseia nos documentos de referência da governação de empresas, é que uma empresa deve «cumprir ou explicar». «Cumprir» refere-se não apenas às normas legais, mas também às que derivam das boas práticas que o organismo regulador entende que devem ser implementadas nas empresas. «Explicar» centra-se no incumprimento destas boas práticas, tais como não informar ou não discriminar a remuneração dos membros do conselho de administração e da equipa executiva. Outro exemplo recente de «explicar» são as políticas de igualdade de género (percentagem de mulheres entre os funcionários e, sobretudo, nos órgãos de direcção e administração).

Em Espanha e no Brasil, os reguladores do mercado de valores acreditam que o exercício da «explicação» deve ser utilizado para revelar os comportamentos que não cumprem os padrões da boa governação. Ao terem de se retratar, permitem que os grupos de interesse, especialmente os investidores, avaliem a qualidade do governo societário destas empresas. O problema do exercício explicativo proposto pelos reguladores é que é feito depois de o desempenho ou o comportamento

económico da empresa terem sofrido danos. Como se diz na América Ibérica, explica-se mais tarde que «Inês morreu».

Um inquérito recente realizado pela **ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial)** sobre o panorama da ética e transparência nas organizações que atuam no Brasil mostra que a maior parte das empresas (77 %) tem comissões de conformidade, estruturas formais em que as visões e práticas da comunicação corporativa no contexto da governação são cada vez mais debatidas. No contexto brasileiro, duas instituições que trabalham especificamente em questões de governo societário e comunicação têm recomendações para o tema da comunicação na área das finanças e dos investimentos, o que se opõe à visão da tradição financeira.

O **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)**, fundado em 1995, acredita que o novo impulso da comunicação se deve a fatores que vão além do estabelecimento de limites para o poder e da cultura organizacional tradicional. No **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, 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 traz um novo padrão de comunicação. As pessoas começam a adotar um comportamento participativo, que requer comentários, discussões e opiniões sobre as atividades das organizações.

A ABERJE insiste nesta ideia ao afirmar que a comunicação de uma organização adquire dimensões sistémicas: «Na sociedade atual, organização é sinónimo de comunicação. Graças à comunicação, na sua dimensão institucional, de mercado, humana e arquitetónica, entre outras, a organização é percecionada e expressa-se nas suas relações com o público e respetivas redes, com a sociedade e com os mercados. Neste ambiente marcado por uma produção de informação intensiva e conveniente, a

transparência, a participação social, a experiência e os problemas públicos antigos e novos, as comissões de gestão e os conselhos de administração têm de gerir não só os aspetos tangíveis da organização, mas sobretudo os intangíveis.»

Concluindo, a comunicação não existe apenas para explicar quando há incumprimentos ou desvios dos padrões. Enquanto função e enquanto capacidade, a comunicação é o plasma que transporta as substâncias nutritivas que as empresas têm de fornecer a todas as pessoas com quem se relacionam. Não é possível aceitar a tese de «cumprir ou explicar», mas é essencial que haja um empenho sincero na explicação, porque é impossível cumprir sem explicar.

OS SEIS PRINCÍPIOS DA OCDE E DO G20 PARA O GOVERNO SOCIETÁRIO

Os seis princípios promovidos pela OCDE e pelo G20 para o desenvolvimento do bom governo societário requerem o envolvimento do departamento de comunicação, cuja missão mais relevante é criar uma cultura de diálogo com os grupos de interesse que permita fazer uma gestão equilibrada de todos os intervenientes na gestão empresarial.

Os seis princípios são os seguintes:

1. Garantir a base de um enquadramento eficaz do governo societário. Deve promover mercados transparentes e justos, assim como uma atribuição eficiente dos recursos. Deve ser consistente com o princípio da legalidade e o apoio eficaz à supervisão e ao cumprimento.
2. Os direitos e o tratamento equitativo dos acionistas e respetivos papéis fundamentais no âmbito da propriedade. Deve proteger e facilitar o exercício dos direitos dos acionistas e o tratamento equitativo de todos eles, incluindo as minorias.
3. Investidores institucionais, mercados de valores e outros intermediários. O governo societário tem a missão de criar incentivos para se

conhecerem as opiniões de toda a cadeia de investimento e proporcionar aos mercados informação sobre como contribui para a boa gestão empresarial.

4. O papel dos grupos de interesse no governo societário. O enquadramento deve reconhecer os direitos dos grupos de interesse estabelecidos por lei ou por acordos entre as partes e incentivar a cooperação ativa entre as empresas e os grupos de interesse, a fim de criar riqueza e postos de trabalho, sob a perspetiva da sustentabilidade financeira da empresa.
5. Divulgação de dados e transparência. Deve assegurar o rigor e a disponibilidade atempada da informação e de todos os materiais relativos à empresa, incluindo a situação financeira, os resultados, a gestão, a propriedade e a governação.
6. As responsabilidades do conselho de administração. Deve orientar a estratégia da empresa, o controlo da equipa de gestão pelo conselho e a prestação de contas aos acionistas.

AUTORES



José Manuel Velasco. *Past President* da Global Alliance. José Manuel Velasco é Past President da Global Alliance for Public Relations and Communication Management, a entidade que agrega as associações de comunicadores de todo o mundo. É o primeiro latino que preside esta organização. Foi diretor geral de Comunicação e Responsabilidade Corporativa da FCC, diretor de Comunicação da empresa Unión Fenosa e da Renfe. Além disso, presidiu a Asociación Española de Directivos de Comunicación (Dircom) e o Foro para la Gestión Ética (Forética). Realizou recentemente uma certificação de coaching para executivos. É licenciado em Ciências da Informação pela Universidade Complutense de Madrid e coach executivo e de equipos certificado pela International Coach Federation (ICF).



Paulo Nassar. Presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). Tem um mestrado e um doutoramento pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) e um pós-doutoramento 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 mais populares do Brasil, como o Folha de São Paulo, Correio Braziliense e O Globo, entre outros.



Jorge López Zafra. Diretor Sênior de Corporativa Financeira. Com uma carreira com mais de 20 anos de experiência em comunicação, Jorge López Zafra é especialista em planeamento estratégico, comunicação financeira, relações com investidores e gestão de redes sociais empresariais. Iniciou a sua carreira 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. Anteriormente, 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 - Linch
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

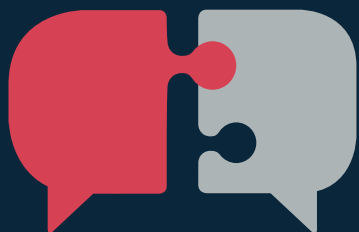
Mariano Vila
Diretor-geral
mvila@llorenteycuenca.com

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 IDEIAS na LLYC.

llorentycuenca.com
www.revista-uno.com.br