

Visão do Direito



Alexandre Vidigal de Oliveira

Juiz federal aposentado, advogado-sócio do Caputo, Bastos e Serra Advogados, doutor em direito. Foi presidente do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e conselheiro consultivo de grandes empresas

Crises empresariais e deficit de governança

No Brasil, a agenda ESG deveria chamar-se GES. A sequência dessas três letras pode soar irrelevante, mas, no contexto da realidade empresarial brasileira, acaba traduzindo um cenário de necessário alerta, com o apelo a se ter um olhar mais atento em relação à governança.

Não que o compromisso das empresas com as pautas socioambientais tenha atingido um nível necessariamente satisfatório e devam ter uma preocupação reduzida ou mesmo negligenciada. Até porque muitas empresas no país, de grande importância e visibilidade, ainda experimentam uma real insuficiência naqueles objetivos, principalmente quando considerado o plano de efetividade de suas ações.

Conquanto haja espaços para se avançar na superação dos relevantes desafios sociais e ambientais, importa anotar que no Brasil é inadiável se estabelecer a governança como prioridade, e nisso levando-se em conta a derrocada de grandes empresas, com endividamentos na casa das dezenas de bilhões de reais, nos mais diversificados setores da economia, não poupando segmentos como, dentre outros, o varejista, o financeiro, o de transportes, da construção civil, comunicações, energia, mineração e alimentos.

Como na recente, precisa e oportuna advertência de Mark Carney, em Davos, ao conclamar o mundo para um choque de realidade em razão das inquietações intervencionistas e econômicas da geopolítica internacional, precisamos aqui também, em nosso quintal, acionar o necessário mecanismo de alerta, de igual modo em um choque de realidade, a despertar a percepção de que a governança não se esgota na roupagem que a anuncia existente, mas sim em atitudes e comportamentos estruturantes e de indeclinável comprometimento, permanente desafio e constante vigilância.

Em uma trajetória nos últimos 20 anos, o ano de 2025 seguramente terá sido o de maior número de recuperações judiciais, com projeções que já beiram as três mil. Dezenas delas relacionadas a grandes empresas. Recorde-se que, nos últimos cinco anos, Americanas, Azul, Gol, Oi, SouthRock,

“Precisamos aqui também, em nosso quintal, acionar o necessário mecanismo de alerta, de igual modo em um choque de realidade, a despertar a percepção de que a governança não se esgota na roupagem que a anuncia existente, mas sim em atitudes e comportamentos estruturantes e de indeclinável comprometimento, permanente desafio e constante vigilância”

Bombril, Coteminas, Polishop, Casas Bahia, Ricardo Eletro e Samarco integram ou integraram esta lista. Casos de falência também ocorreram. Em uma maior extensão de crise empresarial, estima-se que, no ano passado, a inadimplência tenha atingido mais de 7 milhões de CNPJs. E o ano ainda terminou com outra grave crise de governança, a da liquidação extrajudicial do Banco Master, e sua cifra bilionária de desembolso no Fundo Garantidor de Créditos.

Inconsistências contábeis e fraudes, manipulações de dados e informações, concentração de poder decisório, cultura do resultado a qualquer custo, avaliações irreais de mercado, ousadia de crescimento sem lastro, endividamento exacerbado, políticas agressivas de atratividade de clientes, o imediatismo e a ganância, gestão de riscos deficiente ou mesmo inexistente, desprezo à ética concorrencial, descomprometimento com a integridade corporativa são algumas das causas de insucessos empresariais. Mas revelam também o sintoma de uma ineficiente visão de governança, incapaz de frear desatinos e a descortinar a inafastável constatação de que o fracasso empresarial não é obra do acaso e, como tanto já dito, muitas

“Em uma maior extensão de crise empresarial, estima-se que, no ano passado, a inadimplência tenha atingido mais de 7 milhões de CNPJs. E o ano ainda terminou com outra grave crise de governança, a da liquidação extrajudicial do Banco Master, e sua cifra bilionária de desembolso no Fundo Garantidor de Créditos”

vezes começa na sala de reuniões e não no caixa.

Fatores externos podem levar a uma situação de elevado comprometimento da saúde da empresa, e muitas vezes, sem que se possa encontrar uma alternativa sólida para se evitar uma crise ou mesmo superá-la. Não raro, porém, decisões erradas não estão relacionadas apenas a erros de avaliação, mas sim ao deliberado desprezo pelas contingências, pela ruptura de modelos em um ambiente de escolhas conscientes em que a cúpula da alta administração aposta no distanciamento de uma margem prudencial ou não é diligente em cumprir o seu relevante papel de manter o equilíbrio e a estabilidade dos negócios, ainda que isso venha a contrariar interesses, desencorajar projetos e frustrar expectativas de crescimento e ganhos.

Uma política de governança corporativa séria e efetiva não tergiversa com ambições desmedidas e improvisações desvairadas. Não se limita a ser um manual de regras, mas sim um catálogo de sobrevivência: tem clareza em seu plano de negócios, com definição estratégica de longo prazo; não se fecha no que a diretoria revela mas também

se mostra sensível ao que mercado sinaliza; prestigia seus órgãos de controle, fiscalização, integridade e gestão de riscos e preza por sua autonomia; exerce monitoramento independente e contínuo para a prevenção e mitigação de riscos, enfrentamento de crises, detecção de vulnerabilidades e pronta resposta para a interrupção de irregularidades e remediação dos danos gerados; previne-se e reage a conflitos de interesse; tem como foco de reputação a imagem da empresa e daqueles que a conduzem; não banaliza desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos e reage com seriedade a essas situações; adota cultura firmada em padrões de conduta ética e de integridade em todos os níveis funcionais; assegura a estrutura e a autoridade das instâncias de monitoramento, controle e reação às situações de anomalias; valora as habilidades de seus administradores com foco na capacidade crítica de análise, qualidade de enfrentamento e segurança da decisão. Lições tão conhecidas, que formam o arcabouço indispensável a se evitar a necessidade de aplicação do antídoto para o conserto de rumos, mas tão negligenciadas, desprezadas.

A agregação de valores sociais e ambientais às empresas é um compromisso desafiador. Passados 20 anos do anúncio da agenda global de apelo a compromissos sócio, econômico e de governança no entorno corporativo, muitos avanços foram alcançados. Mas, pelo menos no Brasil, é inadiável que, sem descuidar os “ES”, o horizonte mire mais no “G”. É preciso estar em permanente vigília à governança das empresas pois falhar a respeito é se permitir a um estado de estabilidade apenas de fachada, de um faz de contas, de ilusão coletiva.

Com uma governança robusta é que será possível implementar ações sociais e ambientais sérias e consistentes; aquela garante a consistência e a efetividade dessas. A falta de uma governança eficiente sela de morte os próprios e louváveis intentos de uma pauta social e ambiental. Não se deve contentar com o menos nosocioambiental, mas se deve exigir sempre mais na adoção de práticas de real e efetiva governança nas empresas.