

## Governança e cultura brasileira

**A** governança corporativa é um dos tópicos em Administração mais sensíveis às peculiaridades da cultura dos negócios. Nesta coluna, iremos analisar as características do ambiente de negócios de onde proveio o conceito e explicar por que o Brasil o está importando.

As questões de governança corporativa surgiram no contexto da cultura de negócios dos Estados Unidos. O cenário que deu origem às preocupações com governança naquele país foi o da presença marcante de sociedades anônimas, de capital aberto e muito fragmentado. Em tal cenário, nenhum acionista detinha número suficiente de ações para influenciar a condução da empresa, que era administrada por um corpo profissional. Assim, o acionista é o principal ator da cena corporativa, e seus interesses devem ser fidedignamente representados pelo agente: o administrador profissional.

No Brasil, logo de partida podemos afirmar que as diferenças em relação ao ambiente de negócios dos Estados Unidos são muito grandes. Em primeiro lugar, nunca tivemos, exceto em casos excepcionais, a fragmentação do capital criando espaço para o controle das empresas por parte de administradores profissionais. No Brasil, empresas privadas e empresas estatais sempre estiveram nas mãos de pessoas físicas ou do Estado. Em segundo lugar, nossos valores cultu-

rais favorecem a propriedade familiar da empresa, o paternalismo na gestão e a tentativa de preservação do patrimônio para os herdeiros. Cabe, então, perguntar: em um contexto como esse, no qual o capital, mesmo quando aberto, leva a um controle fechado da empresa, e no qual os administradores profissionais vivem em regime de “liberdade vigiada”, a governança corporativa teria alguma importância?

Não se pode responder precipitadamente a essa questão. As aspirações e necessidades de inserção internacional de nossas empresas as obrigam a adotar procedimentos internacionalmente aceitos de governança, como transparência, melhores práticas e *accountability*. Isso é necessário não só em termos de imagem, mas para facilitar o acesso a fontes internacionais de capital e para permitir *joint ventures* e associações diversas com empresas de outros países.

Assim, embora a questão da governança corporativa não tenha origem em nosso ambiente de negócios, sua adoção é um passo importante para a inserção das empresas brasileiras num contexto internacional, como parte de um processo mais amplo de modernização e globalização. Talvez não seja otimismo exagerado prever que, a partir dessa “entrada forçada”, tais princípios venham a ajudar a transformar a cultura de negócios e as práticas administrativas locais.



Carlos Osmar Bertero  
FGV-EAESP