

Especial Gestão: responsabilidade em foco

por Adriele Marchesini | Financial Report
01/06/2010

Conduta do CFO na administração do departamento é essencial para o futuro dos negócios

O termo é extremamente amplo, chegando até mesmo a ser genérico: responsabilidade corporativa. Em um ambiente onde praticamente tudo o que acontece está debaixo do guarda-chuva de encargos do CFO - deixando-o exposto a todos os tipos de risco - torna-se complicado até mesmo separar em cada um dos dois lados da linha tênue o que é mandatório, previsto pela legislação, e o que é um comportamento diferenciado e, portanto, passível de ser utilizado como exemplo de sucesso. Por conta disso a **Financial Report** reuniu no início de março seis nomes de atuações diferentes no mercado para debater o tema. Entre muitas constatações, a mais forte foi a de que, no mundo corporativo, contar apenas com o bom senso do outro é arriscado.

Foto: Ricardo Benichio



Em Debate:

[Quer ficar por dentro de tudo o que acontece na comunidade financeira? Assine gratuitamente a nossa newsletter diária e receba os destaques em sua caixa de e-mail.](#)

A discussão na manhã daquela segunda-feira, dia 8 de março, foi extremamente rica: reunidos na sede da **IT Mídia**, em São Paulo, especialmente para comentar o tema, estavam o presidente da Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (Anefac) e sócio da Interacta, Andrew Storfer, os CFOs Hércules Pascarelli (da companhia seguradora de crédito Coface), Paulo Feijó (Group SEB/Arno), João Batista Ribeiro (Itautec), o especialista em Riscos Corporativos da Deloitte Rodrigo Mendes, e o líder da divisão de Governança Corporativa, Riscos Financeiros e Compliance da Daryus Consultoria e Treinamento, Marcos Assi.

Afinal, o que é responsabilidade corporativa? Os debatedores chegaram a um denominador comum a respeito dessa questão tão ampla: o termo engloba diversos aspectos, mas exclui alguns específicos. São eles: atenção às determinações legais, atividades sociais e sustentabilidade. Ações como estas são o mínimo que se deve ter no desenvolvimento dos trabalhos – e não um diferencial. "O termo está mais ligado à perenidade da empresa e as decisões que a envolvem são mais difíceis. É necessário ter valores não somente com os colaboradores da empresa - sejam eles terceirizados ou não - mas com todos os stakeholders: fornecedores, clientes e pares", opina Storfer.

E é neste contexto que, mais uma vez, a cobrança recai sobre o CFO. O profissional, normalmente, é o filtro entre a corporação e o CEO. Pesquisa do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças (Ibef) destacada no início da Financial Report mostra que o diretor financeiro das principais corporações brasileiras costuma assumir de três a quatro áreas de uma só vez. De acordo com o levantamento, os departamentos que normalmente estão em sua direta responsabilidade, além do próprio financeiro, são de administração, controladoria, fiscal e jurídico. Em situações mais raras, a equipe comercial fica também sob sua asa. Cada área carrega consigo particularidades e aspectos específicos e, cabe ao gestor financeiro, lidar com todas da melhor forma possível, sem colocar em risco a saúde corporativa e a sua própria carreira.

"Existe uma confusão muito grande a respeito do assunto, porque, no fim do dia, deparamo-nos com diversas situações de responsabilidade corporativa", disse Ribeiro. Complementando o apontando por Storfer, o CFO mostrou a necessidade de que o processo de construção da postura seja tomado dentro de casa, com os próprios colaboradores. "Já vivi situações nas multinacionais pelas quais passei que, por acidente, descobrimos qual era a proposta do outro e nós, simplesmente, interrompemos a concorrência. Decidimos isso porque não era justo continuar, tínhamos acesso a uma informação privilegiada. Não existe isso de permitir determinada conduta de acordo com a situação. Ou existe uma postura, ou não", comentou.

Este não é um papel exclusivo da diretoria financeira. Em um universo onde grande parte dos profissionais ainda dedica cerca de 50% de sua hora de trabalho a atividades operacionais, toda a diretoria tem de estar comprometidos com a imagem da empresa. Um exemplo aparentemente inofensivo mas que denota uma inclinação à transgressão de regras: o acordo demissional com os funcionários. Demite-se a pessoa que já tenha a intenção de se desligar da companhia para que, na sequência, ela possa receber seguro-desemprego e o dinheiro aplicado no Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS). O valor correspondente à multa do FGTS, de 40%, é devolvido à companhia.

"E como lançar esse valor? Como justificar?", questionou Assi, que tem anos de experiência como auditor e contabilista. Isso, obviamente, gera riscos para a corporação. "No dia a dia da empresa, o julgamento acontece pela interpretação do fato. E se distorcer o fato, determinada situação torna-se aceitável. É muito complicado e a empresa não pode aceitar", comentou Mendes.