



Economia Reputacional

Nuno Sampayo Ribeiro*

As irregularidades financeiras envolvendo governos, empresas e personalidades de referência generalizaram um sentimento de desconfiança sobre as instituições, os decisores públicos e privados, os especialistas e também sobre o setor bancário e a bolsa. Sem surpresa, a evolução social indicia uma trajetória cuja aspiração de fundo é a recuperação da confiança, e neste sentido valoriza crescentemente a ligação entre liderança, integridade e responsabilidade, isto é, a importância de os decisores atuarem de modo responsável, ou seja, com respeito pelos outros, em geral, e pelas boas práticas, em especial, com relevância crescente da sustentabilidade financeira e do escrupulo. Duas consequências fundamentais desta dinâmica social, e que importa deixar claro, são que a reputação se afirma como o mais importante bem de uma pessoa, organização ou país e de uma instituição bancária, em particular. E que a reputação está

“As irregularidades financeiras envolvendo governos, empresas e personalidades de referência, generalizou um sentimento de desconfiança sobre as instituições, os decisores públicos e privados, os especialistas, e também sobre o setor bancário e a bolsa.”

exposta a um escrutínio à escala global de 24/7, viabilizado pela revolução tecnológica e pelas redes sociais, cujo fôlego se capta no neologismo “googlar”. Hoje, vivemos

já na era da economia reputacional. Porém, esta expressão é por agora desconhecida da maioria da sociedade, muito porque ainda não terá despertado para esta realidade, e em especial para a emergência do risco legal e reputacional.

Não cabe nos limites deste artigo proceder à definição do conteúdo da expressão “economia reputacional”, até porque não se apresenta tarefa fácil, nem isenta de riscos. Opta-se assim por sublinhar a importância da reputação *rectius* capital reputacional enquanto atributo fundamental da posição de vantagem comparativa de um país, organização, marca. E

por esta razão advogo, há vários anos¹, uma aproximação diferente daquela que vem prevalecendo nos mercados e empresas no que respeita à identificação, gestão e co-



“Sem surpresa a evolução social indicia uma trajetória cuja aspiração de fundo é a recuperação da confiança, [...] Hoje, vivemos já na era da economia reputacional.”

municação do risco legal e reputacional. Objetivamente, a experiência ensina que o risco legal e reputacional, com fonte na tributação ou não, é ainda (e erradamente) relegado para lugar secundário na hierarquia de prioridades nos sistemas, processos e práticas de avaliação, gestão e comunicação de risco pelos *stakeholders*, em especial pelos reguladores, conselhos de administração, comités de risco, investidores, analistas e clientes. Trata-se em qualquer caso de uma realidade em reapreciação não só porque Basel III reforçou o envolvimento com o risco operacional, mas também porque acontecimentos recentes confirmaram o potencial da reputação para reforçar a sustentabilidade e a competitividade futura das organizações, ou para a destruição de valor presente e futuro, em

particular de lucros futuros, o que no limite pode causar a erupção de uma crise letal.

Na ponderação do que especifiquei e noutras razões, prevejo uma alteração profunda ao nível da sua integração na *corporate governance* visando em especial o alinhamento entre o risco estratégico e o risco reputacional, a criação do *chief reputational officer* e de divisões de *risk intelligence*, além de outros aspectos que não cabe nesta oportunidade examinar. Pretendo, agora, centrar-me em chamar a atenção para a afirmação, um pouco por toda a parte, de uma nova consciência relativa ao (bom) cumprimento dos deveres fiscais, bem patenteada no *leitmotif* “everyone must pay their fair share”. Em face deste contexto, e como venho alertando, é urgente reconhecer que o imposto se insere entre as realidades susceptíveis de causarem impacto positivo ou negativo na reputação de uma pessoa, organização, mercado ou país ². Seja porque a tributação se afirma na responsabilidade social corporativa, na cooperação internacional destinada a afirmar a transparência fiscal³ e na luta contra os fluxos financeiros ilícitos, em especial o branqueamento e a corrupção. Seja também porque as situações de evasão ou fraude fiscal são agora fortemente punidas na legislação, nos tribunais e hostilizadas nas relações sociais por uma carga emocional com reflexos que podem ser muito severos nas atitudes e dar pretexto a campanhas de desestabilização reputacional de marcas ou individualidades. Existem já, a este propósito, exemplos de campanhas que revestiram a forma de protesto organizado por clientes ou por outros *stakeholders* com efeito no fluxo continuado de clientes, investidores ou na continuidade dos postos de trabalho. Devido a tudo o que mencionei, e no sentido de sintetizar o desafio estratégico e de *compliance* que a economia reputacional e o risco legal e reputacional nos colocam, proponho à reflexão de todos as sábias palavras de Henry Ford: “You can’t build a reputation on what you are going to do.” ■

***Advogado, Especialista em Direito Fiscal.**

1. Sampayo Ribeiro, Nuno. Documentação distribuída no *workshop*, “Risco Legal e Reputacional na Banca: desafio estratégico e de compliance”, 22 novembro 2011, IFB.
2. Sampayo Ribeiro, Nuno. “Risco Legal e Reputacional na Banca”, in *inforBANCA* n.º 92 (2012), pp. 6-8, e “New Cooperative Tax Environment e as Políticas Fiscais Pública e Societária”, in *Revista da Banca* n.º 72 (2011), pp. 45-88.
3. Sampayo Ribeiro, Nuno. “Banca e a Era da Transparência Fiscal”, in *inforBANCA* n.º 87 (2011), pp.7-8.