



## NEGÓCIOS INICIATIVAS PRÉMIO EXCELLENS OECONOMIA

### BOA GOVERNAÇÃO

# Empresas portuguesas têm de melhorar governo corporativo

A necessidade de boa governação é transversal a todo o tipo de empresas ainda que as cotadas devam ter numa maior transparência e diligência no tratamento de activos que não pertencem a quem as gere.

FILIPE S. FERNANDES

Os últimos anos têm sido pródigos em escândalos económico e financeiros que têm colocado na ribalta as questões do bom governo de empresas. Como dizia recentemente Ferreira Machado, director da escola de negócios britânica Regent's University London, "as falhas de gestão são falhas de governo das empresas" pois "tendemos a elevar as pessoas a heróis sem vermos os mecanismos de governo e controlo das decisões".

António Brochado Correia, sócio da PwC, considera "que as empresas portuguesas, grandes e pequenas, familiares ou não, precisam de melhorar o seu nível de governo corporativo". Na sua opinião "este bom governo é tanto mais importante quanto maior é a instabilidade que hoje as empresas enfrentam aos vários níveis. Qualquer choque que uma empresa tenha, na sua gestão ou estrutura, o seu impacto variará consoante o nível apropriado de governo que tiver imposto internamente: nas funções, nas responsabilidades, na gestão do risco e na captação de oportunidades".

Para António Brochado Correia "é bom que tenhamos em conta que o bom governo das empresas, independentemente da sua dimensão,



O bom governo das empresas exige as pessoas certas, os processos e os sistemas adequados.

**Estudos mostram que as empresas cotadas têm práticas menos adequadas no que se refere à avaliação da gestão.**

será sempre aquele que tem nos seus vários níveis de gestão, com as pessoas certas, os processos e os sistemas adequados". No entanto alguns estudos mostram que as empresas cotadas têm práticas menos adequadas no que se refere à avaliação da gestão, no que se refere à independência dos acionistas e nas questões da remuneração. Por isso António Brochado Correia não deixa de sublinhar que no caso das empresas cotadas, "que, porque são abertas e com investidores que não fazem parte da gestão executiva, devem ter um nível de governo que assente a sua tónica adicio-

nal numa maior transparência e diligência no tratamento de activos que não são pertença dos que a gerem". Como referia um artigo do Financial Times em 1997 "a corporate governance - que, de uma forma restrita, pode ser definida como a relação da empresa com os seus accionistas, ou, de uma forma mais alargada, com a sociedade em geral...".

**Se não é boa gestora que seja boa accionista**

O universo de empresas familiares é vasto pois são, segundo o INE, cerca de 60% do PIB e 80% das em-

presas em Portugal. Devido ao seu número e heterogeneidade, a questão do governo das empresas não se coloca em todas da mesma forma. Para António Brochado Correia, sócio da PwC, a questão do governo "coloca-se quer no modelo interno enquanto empresa, quer nos planos de sucessão, o que, segundo um estudo recente da PwC, apenas 16% o têm devidamente organizado". Conclui que "se alguns familiares não vierem a ser bons gestores, que saibam ser bons accionistas".

Se sucessão vai das micro-empresas às grandes empresas familiares, a profissionalização da gestão exige uma certa dimensão às empresas. Num recente colóquio sobre empresas familiares Luís Todo-Bom colocava a tónica nos aspectos em que o corporate governance é crítico. Referia as empresas em que o volume de vendas é superior a 200 milhões de euros, mínimo de seis unidades empresariais envolvendo negócios diferentes, mesmo que concêntricos e quando duas a três gerações se cruzam nas empresas e há pelo menos 8 elementos com posições relevantes nas unidades empresariais.

Como refere António Brochado Correia refere que o desafio é em todas as empresas, das familiares às PME passando pelas grandes empresas, "é de encontrar as pessoas adequadas à execução das várias funções e responsabilidades". São estas capacidades as bases a longevidade e a competitividade de uma empresa. ■

Miguel Baltazar



Uma iniciativa do Negócios em parceria com a PwC



## O RETRATO

### Como se faz o governo das empresas

Se considerarmos as empresas cotadas como o benchmarking em termos de governo das empresas tem-se uma ideia do estado da arte em Portugal. Com base em relatórios da CMVM, da AEM/Universidade Católica e Heidrick & Strugles traça-se retrato do governo das empresas em Portugal e compara-se com a Europa.

#### MAIS DEMOCRACIA

74% das empresas cotadas acolhe o princípio de uma acção, um voto. Nas restantes empresas o número médio de acções necessárias para participar e votar diminui para um número médio de 119 acções.

#### POUCA INDEPENDÊNCIA E ALGUMA FAMÍLIA

A média de administradores independentes situa-se nos 32%. Em 17 cotadas nenhum dos seus membros não executivos podia ser considerado independente. No universo das 43 cotadas, o peso dos administradores com relações com relações familiares com os accionistas era de 31%.

#### GESTORES ACUMULADORES

Dos 434 cargos nos órgãos de administração, apenas 23 eram ocupados por administradores que não exerciam funções em mais nenhuma sociedade. Em 33 cotadas todos os membros do órgão de administração acumulavam cargos noutras sociedades. Considerando as 43 sociedades em análise, a percentagem de administradores que acumulava funções era de 96%.

#### ÍNDICE DE REUNITE

O conselho de administração reuniu em média 13 vezes num total de 541 reuniões em 2013. O número mínimo e máximo de

reuniões observado foi de dois e 59. A assiduidade média foi de 96%.

#### COMO SE AVALIAM OS EXECUTIVOS

As empresas cotadas tinham 63 órgãos como competentes para a realização da avaliação do desempenho dos administradores executivos, sendo a Comissão de Vencimentos ou a Comissão de Remunerações as comuns em 65% das cotadas. Em 79% das empresas existiam critérios pré-definidos, variando sobretudo se eram só critérios para o conjunto da administração ou se incluíam critérios relacionados com o contributo de cada administrador para os resultados globais. Dezanove sociedades utilizavam critérios definidos numa base anual e 18 combinavam critérios anuais com critérios plurianuais. Os indicadores de natureza económica e financeira estavam presentes em 32 sociedades, que eram

conjugados com critérios ligados ao marketing em três casos e com critérios ligados às qualificações e às competências dos administradores executivos em cinco. Duas sociedades apenas aplicavam critérios ligados às competências na avaliação do desempenho dos seus dirigentes.

#### OS TRÊS PRINCIPAIS PROBLEMAS

**Avaliação**  
É uma das práticas menos utilizadas com 30% das empresas cotadas sem comissões de avaliação individual e colectiva dos administradores executivos.

#### Independência

A independência é outra das regras de compliance cujo cumprimento tem sido lento com 41% das empresas cotadas a não cumprirem com a regra de independentes como administradores não executivos e 30% na independência dos membros da comissão de remunerações.

#### Remuneração

É outro dos nós górdios. A componente variável da remuneração com limite máximo existe em 52,6%, enquanto a prática de parte da remuneração variável ser diferida em pelo menos três anos se limita a 37,8% e em 56,8% das empresas o pagamento da remuneração variável é feito apenas se o desempenho for positivo.

## PERGUNTAS A ANTÓNIO BROCHADO CORREIA

Sócio da PwC



### “Um bom governo será sempre tão bom como quem o põe em prática”

Quais são os principais desafios em termos de corporate governance para as empresas cotadas, as PME e/ou as empresas familiares?

O desafio em todas elas é o de encontrar as pessoas adequadas à execução das várias funções e responsabilidades. As capacidades e os traços adequados em toda a linha de gestão de uma empresa, seja ela cotada ou não, pequena ou grande, são em última análise o maior desafio, o melhor garante ou o maior risco à longevidade e à competitividade de uma empresa.

Qual é a importância de um bom governo da empresa?

Importância vital, porque sendo profundo e bem implementado, a empresa terá as pessoas com as capacidades adequadas em cada uma das funções relevantes, que, com responsabilidade, desenvolverão o seu plano de acção. As políticas e os valores estão bem definidos. Os riscos e os procedimentos são conhecidos. Existe monitorização e controlo sobre os vários processos. A informação operacional e de gestão é conhecida, é tempestiva e adequada ao acompanhamento da empresa.

A importância de um modelo que seja por todos conhecido e partilhado é determinante para que a empresa absorva bem os impactos de uma economia que é instável e volátil, porque estava bem preparada, pensou antecipada-

mente e diversificou, acautelou riscos e mitigou-os, expandiu-se em produtos e geograficamente, de forma cuidada e diligente.

O que é que faz um bom mix de governo de empresas (administradores independentes, independência e escrutínio das comissões)?

Não há regras, mas sim princípios de bom governo. Está mais que provado, em Portugal e no mundo, que não serão as regras escritas, que não são lidas ou aplicadas, ou os independentes que não assumem a sua quota de responsabilidade, ou mesmo as regras emanadas da regulação que não se traduzem em controlos efectivos, que implicarão o bom governo. É pois impensável vivermos num mundo sem regras ou regulação. Mas, em qualquer dos casos, a responsabilidade das pessoas, a conduta, a ética e a confiança não se escrevem ou se compram, mas praticam-se. As empresas, os empresários e gestores têm a responsabilidade de assumirem modelos de governo que funcionem nas vertentes operacionais mas também éticas e de responsabilidade. É absolutamente possível termos gestores altamente competitivos, afirmando-se igualmente como seres que agem com responsabilidade e conduta pessoal irreprensível. Um bom governo será sempre tão bom como quem o põe em prática. ■