

A corporate governance deixou de ser tabu

por
Margarida Caetano

fotografia
Alberto Mayer

Pedro Rebelo de Sousa, director do recém criado Instituto Português de Corporate Governance, explicou à Im)actus os objectivos deste organismo e defendeu este tema como sendo fundamental para a competitividade das empresas



Impactus - Quais são os objectivos e porque surge nesta altura o Instituto Português de Corporate Governance (IPCG)?

Pedro Rebelo de Sousa - O IPCG não é uma ideia original, uma vez que já existe noutros países, e surge da constatação de que não há uma entidade da sociedade civil que tenha exclusivamente por preocupação abordar a temática de uma forma tripla. Ou seja, no sentido de diagnóstico, acção e prevenção.

I.: Isso significa o quê?

P. R. S.: Primeiro temos o diagnóstico, porque esta é uma temática relativamente recente e é uma preocupação de todos os actores que interagem no tecido empresarial. No fundo, é um levantamento das várias práticas existentes. Penso que deve obedecer também a um certo tipo de *benchmarking*, no sentido de saber qual é a correlação em relação a outras jurisdições. O segundo tema - a acção - implica que se elenque e se identifique um conjunto de temas relevantes e actuais. A ideia é que os membros do Instituto venham a dar prioridade ao tratamento desses temas, no sentido de analisar as sugestões mais adequadas. Com a prevenção preten-

demos divulgar junto de todos os agentes económicos, e em interlocução com os reguladores, as melhores práticas. Isto para que os agentes possam reflectir à luz dessas práticas - que não têm de ser a mera extrapolação das existentes noutras praças - e fazer uma análise e uma adaptação destas à realidade portuguesa. A prevenção tem esse aspecto de pedagogia, de sugestão, e tem também um pouco de alerta para possíveis situações que possam ser ensejadoras de contextos em que haja uma menor observância daquilo que seja desejável em termos de *corporate governance*. É importante perceber que a *corporate governance* acaba por se cruzar muito com a temática da responsabilidade social da empresa e do empresário. Porque a responsabilidade social tem a ver com o interface com todos os agentes, a começar pelos trabalhadores, passando pelos consumidores, seguindo pelos concorrentes. Por tudo isto é que a prevenção é importante. O diagnóstico é importante para saber a base de onde se parte. A acção também o é, no sentido de lançar iniciativas, sugestões que permitam reflectir sobre o diagnóstico e fazer com que todos se consciencializem.

Depois há o terceiro estágio, que é o da prevenção, para tentar ajudar as empresas a criar mecanismos, estruturas, uma cultura em que a *corporate governance* é pensada como um elemento que enriquece o valor da empresa e, como tal, enriquece o valor da sociedade.

I.: Considera então que o *corporate governance* contribui decisivamente para o bom desempenho financeiro da empresa?

P. R. S.: Não tenho dúvidas. Hoje, mais do que nunca, não interessa nem aos credores, nem aos trabalhadores, nem aos consumidores e muito menos aos investidores ter interlocução com uma empresa que não transmita uma clara noção de *corporate governance* eficiente, transparente. Pense no caso de uma instituição financeira que empresta dinheiro a um mutuário. Além de saber se os indicadores económico-financeiros da empresa permitem esse tipo de empréstimo, reflecte seriamente se existe continuidade na gestão da empresa, se existe qualidade, se existe uma *corporate governance* que permite à gestão implementar essa estratégia. Tudo isto acaba por ter um valor que aparentemente é intangível mas é tangível.

I.: Qual o mercado que o IPCG pretende atingir?

P. R. S.: Numa primeira abordagem estão as empresas que têm uma interlocução mais extensa com as várias frentes, que vão desde o mercado de investidores até às empresas cotadas. Mas não se esgota aqui. Pelas razões que já referi, a *corporate governance* é uma reflexão sobre a prática e cultura da empresa que deve ser alargada a todo o tecido empresarial. Portanto, vai desde as empresas familiares às de média dimensão e às associações, porque estas têm um papel importante nas actividades empresariais.

I.: O que o fez despertar para esta área?

P. R. S.: Ter sido orador de um seminário no Brasil, no Instituto de Governança Corporativa, sobre as mais recentes alterações ao nível de lei societária no Brasil e noutras jurisdições. E ao tomar conhecimento deste instituto, que era relativamente recente, interessei-me por ver que institutos existiam noutros países. Não é uma ideia extremamente original.

I.: Considera que este tipo de iniciativa da sociedade civil deveria ter o apoio do Estado, uma vez que estamos a falar de uma área tão importante para a competitividade das empresas?

P. R. S.: Temo sempre que em Portugal haja aquela convicção de que onde está o Estado, ele vai tomar conta. O Estado deve, através das várias instâncias com que pode interagir com este instituto, manifestar o seu interesse. Mas não diria mais que isso. Um dos grandes problemas da Europa é o peso excessivo do Estado, e que está mitigado. Tirando o Reino Unido e os países nórdicos, que têm um mercado de capitais activo e efectivo, e têm culturalmente uma noção menos estatizante da economia, tendo avançado com as privatizações de uma forma mais genuína, o resto do complexo da construção europeia continental está, todo ele, premiado pela presença do Estado. Acho que menos Estado, melhor Estado.

A situação em Portugal

I.: Um dos primeiros passos do IPCG é fazer o diagnóstico da situação. Tem uma ideia da realidade que irá encontrar? Na sua opinião, o que se faz de melhor e de pior em Portugal ao nível do *corporate governance*?

P. R. S.: Tenho um *feeling*, mas gostaria que a análise fosse feita de uma forma rigorosa e criteriosa.

I.: Mas pode apontar algumas empresas ou sectores de actividade em que esta prática já esteja bem desenvolvida?

P. R. S.: A banca e todo o sector financeiro é um sector onde tem havido essa preocupação, para além de sectores como a energia e as telecomunicações. São sectores onde existe dimensão empresarial, em que a natureza da detenção do capital é menos familiar (quando a empresa é familiar a *corporate governance* acaba por virar uma *family governance*).

I.: Uma das preocupações do Instituto é a divulgação e formação profissional ao mais alto nível. Qual será a reacção do *top management*?

P. R. S.: É uma questão que se relaciona com a cultura da empresa e imagino que muitos a vejam como uma intromissão.

Se o *senior management* entender a posição do IPCG como uma actividade que é para ele auxiliadora, julgo que a receptividade vai ser boa. Por um lado, porque o gestor português, o empresário português, mercê das vicissitudes pós-revolucionárias, chega a uma nova realidade da economia de mercado, no rescaldo de uma política de reprivatizações e com uma componente de alteração da gestão pública para a gestão privada. Isto significa que há necessidade de reiniciar uma gestão privada - ou retomá-la. Ou seja, se a temática é hoje cada vez mais gestão privada, iniciativa privada, acreditado que a "tendência via verde": quando se chega tardiamente a determinada realidade, fica-se com tecnologia de ponta. Ou seja, temos a ansiedade legítima de introduzir o que de melhor se faz, e isso é também consequência de

A corporate governance

deixou de ser tabu



haver uma nova geração que é mais jovem, com formação internacional ou com uma preparação académica e profissional aberta a outras experiências internacionais e que é sensível a toda esta temática. A primeira razão é a chegada "tardia" desta iniciativa à gestão privada, que teve a que, ao iniciá-la, queiramos

fazê-lo com o topo de gama, com as melhores práticas, reflectindo sobre aquilo que hoje se reflecte noutras praças. A segunda razão prende-se com a realidade dos próprios mercados. Se Portugal padece de uma limitação do seu mercado de capitais - sempre foi e continuará a ser incipiente - é inevitável depender-

mos do investimento estrangeiro para o desenvolvimento de múltiplos sectores. Para o cativar temos de ter uma história interessante para contar, um caso estimulante para o investidor, mas temos sobretudo de ter a preocupação de corresponder às ansiedades que esses investidores estão a exigir noutros mercados. Se precisamos deles e queremos ir buscar o seu investimento, não vamos com más práticas, com uma *corporate governance* incipiente, pouco transparente.

I.: Mas aqui há um grande trabalho a fazer. Recordo-me de um estudo realizado pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) em que se concluiu que só um número muito reduzido de empresas colocava em prática as recomendações da própria CMVM no que toca à *corporate governance*.

P. R. S.: Indiscutivelmente, há um grande trabalho a fazer. Se não houvesse um grande desafio, o IPCG seria só mais um entidade. A ideia não é essa, mas sim encarar com realismo a situação e isso implica um trabalho mais complexo.

I.: Recentemente uma série de escândalos financeiros, como o caso da Enron, alertaram para a necessidade de controlar os auditores. Acha que em Portugal já há essa preocupação?

P. R. S.: A situação em Portugal não é diferente dos outros países, é igual. A necessidade não é de controlar os auditores, mas de reequacionar o tipo de independência, conflito de interesses potenciais, transparência. E é necessário revisitar esses temas em Portugal como noutros países.

I.: Uma das questões de que hoje se fala muito é a transparência. Como é que a contabilidade de uma empresa, o seu balanço, pode

traduzir uma série de activos não financeiros, como é o caso, por exemplo, do valor de uma marca?

P. R. S.: Acho que a grande base de trabalho para todo esse tipo de realidades é a clara definição dos critérios, e depois a sua publicitação. O pior que pode haver é não ter clareza dos critérios, publicitação e fiscalização. Tudo isto é suportado pela *accountability*.

O Livro Branco

I.: Um dos objectivos do IPCG é a criação de um Livro Branco, o qual será dividido em três grandes áreas: estrutura do *board*, estilo de governo e transparência da informação. Porquê estes três temas?

P. R. S.: O objectivo do Livro Branco é tentar ser, na perspectiva do diagnóstico, um levantamento da actual situação, e de fazer, à luz de um determinado *benchmarking*, uma análise comparativa. A estrutura do *board*, o estilo de governo e a transparência da informação são os três temas mais importantes, mas não se esgotará aí. Poderão haver temas de discussão mais candente, mas a reflexão pretende ir um pouco mais além em termos das práticas orgânicas, da compensação, da interlocução e independência.

I.: Qual será a receptividade?

P. R. S.: Só pode ser boa na medida em que já há um reconhecimento claro de, que pelo menos, este é um tema que não podemos deixar de discutir. Há temas na sociedade que não podem ser tabu, e a *corporate governance* deixou de ser tabu. Ao haver um Livro Branco que analise, que reflecta sobre a matéria, estou convicto de que merecerá uma boa receptividade.

I.: E como passar da teoria à prática?

P. R. S.: A grande forma de o fazer é ter propostas simples, que podem ser de natureza legislativa - alteração de algumas disposições, por exemplo do Código das Sociedades, que possam ser sugeridas aos reguladores, nomeadamente à CMVM. A segunda é a sugestão de determinado tipo de práticas colectivas que possam começar a ser introduzidas por um conjunto de agentes, de empresas, e que acabam por, de uma forma quase sem ser imposta, introduzir determinado tipo de mudança cultural, reflectindo essas sugestões. Depois é uma questão de prevenção, de pedagogia, porque o que é importante é formar as gerações vindouras, tornando a *corporate governance* num elemento essencial da valorização da empresa e da sociedade.

Quem é quem

- No Conselho Geral:

Artur Santos Silva
Álvaro Barreto
Eduardo Catroga
Miguel Horta e Costa
Jorge Jardim Gonçalves
Diogo Lucena
Manuel Ferreira de Oliveira
Carlos Câmara Pestana
Ricardo Salgado
João Salgueiro
Francisco Sanchez
José Luís Sapateiro
Rui Vilar
Paulo Azevedo
Alexandre Relvas

- Na Direcção:

Alves Monteiro
Pedro Rebelo de Sousa
Luísa Antas
Nogueira Leite
Adão da Fonseca

- Na Mesa da Assembleia Geral:
António Borges - presidente
Paulo Bandeira - secretário

- No Conselho Fiscal:

Luís Magalhães - presidente
Carlos Luís Oliveira de Melo Loureiro
Rafael Mora

Temas possíveis a tratar pelo IPCG

- Papel e responsabilidades do presidente do conselho de administração - *chairman* versus CEO;
- Papel, estrutura, responsabilidades, mandato, nacionalidade, sexo e independência dos administradores não executivos - supervisão dos membros da administração;
- Comissão executiva e sua obrigatoria presença ou não no CA ou outras comissões (comissão de auditores versus conselho fiscal);
- Composição e papel dos conselhos fiscais e comissões de vencimento;
- Novo papel do secretário geral;
- Políticas de remuneração;
- Independência e responsabilidade das auditorias;
- Controlo de risco (incluindo finanças internas)
- Melhores práticas de *corporate governance* é igual a melhor performance económica? Correlação entre *corporate governance* e *sustainability index*;
- Sociedades familiares;
- Direitos dos accionistas minoritários;
- Prestação de informações/transparência;
- Mapeamento das alterações ao código das sociedades comerciais;
- Código de conduta societária;
- Evolução do direito do ambiente na legislação comunitária;
- Licença ambiental/contratos de adaptação ambiental.