

Corporate Governance – Questões Decorrentes do Quadro Legal

Boas Práticas nos Mercados Financeiros

Ordem dos Economistas / IPCG

Partilhamos a Experiência. Inovamos nas Soluções.

10 de Abril de 2012



Corporate Governance – Questões Decorrentes do Quadro Legal

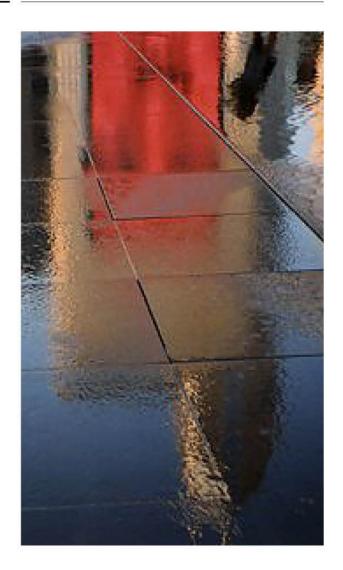
Índice

- 1. Modelos de governo
- 2. Estrutura organizativa e composição do CA
- 3. Política remuneratória
- 4. Conclusões





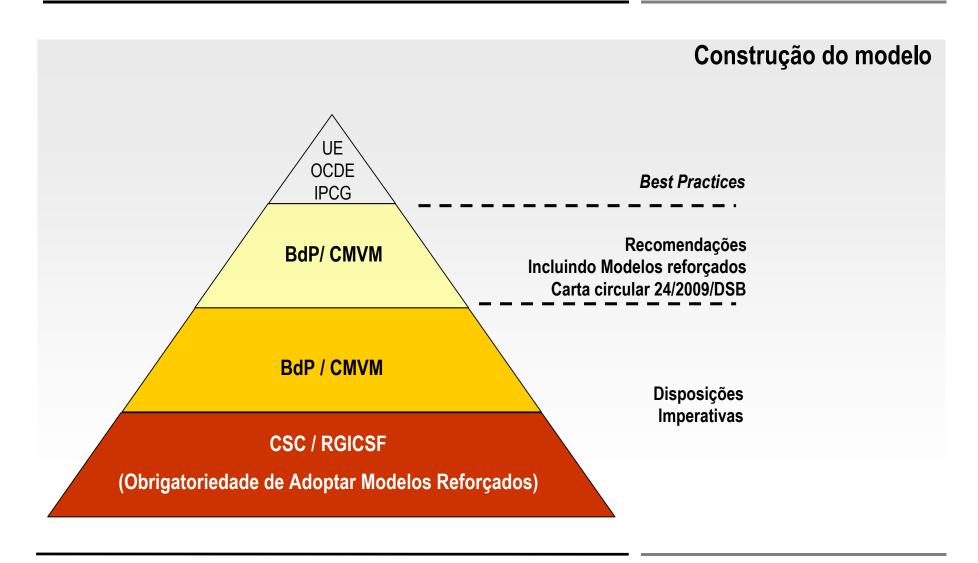
Modelos de governo



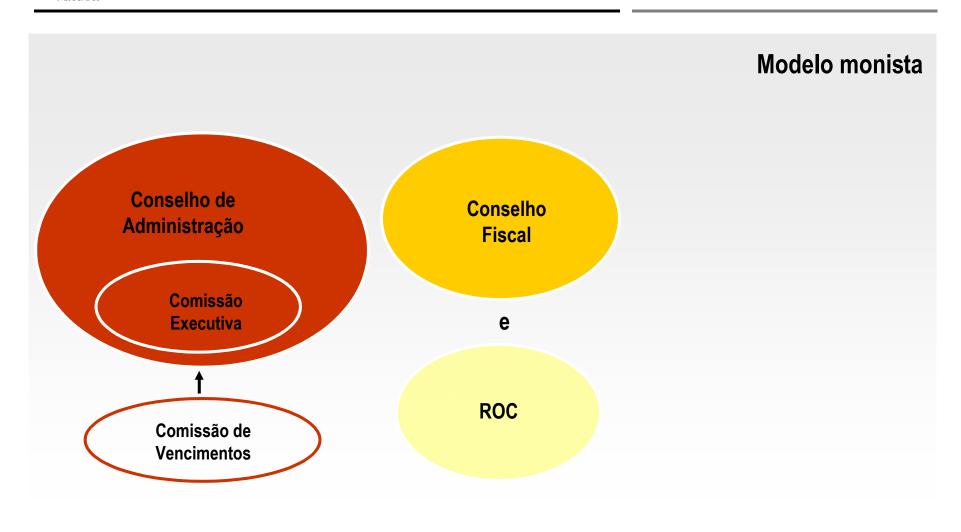


		Socie	edades	s emitentes e de grande dimensão Instituições de crédito
Modelo Monista	→	Simples Reforçado	√	
Modelo Dualista	→	Simples Reforçado		
Modelo Anglo-Saxónico	\rightarrow	Simples Reforçado	<u>√</u>	





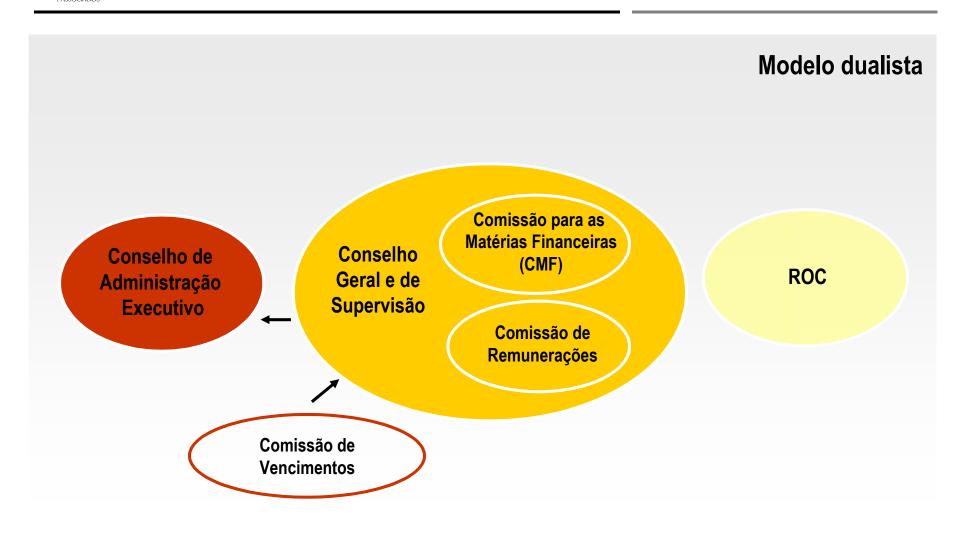




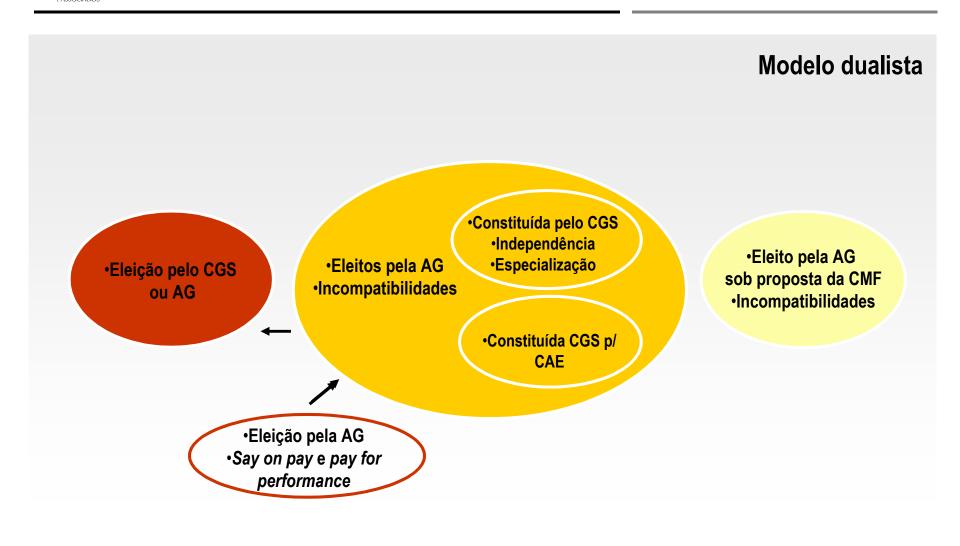


Modelo monista •Eleito pela AG •Eleição pela AG Incompatibilidades •Papel dos Adm. não executivos •Independência Especialização Delegação de competências do CA е •Eleito pela AG sob proposta •Eleição pela AG Incompatibilidades •Say on pay e pay for performance

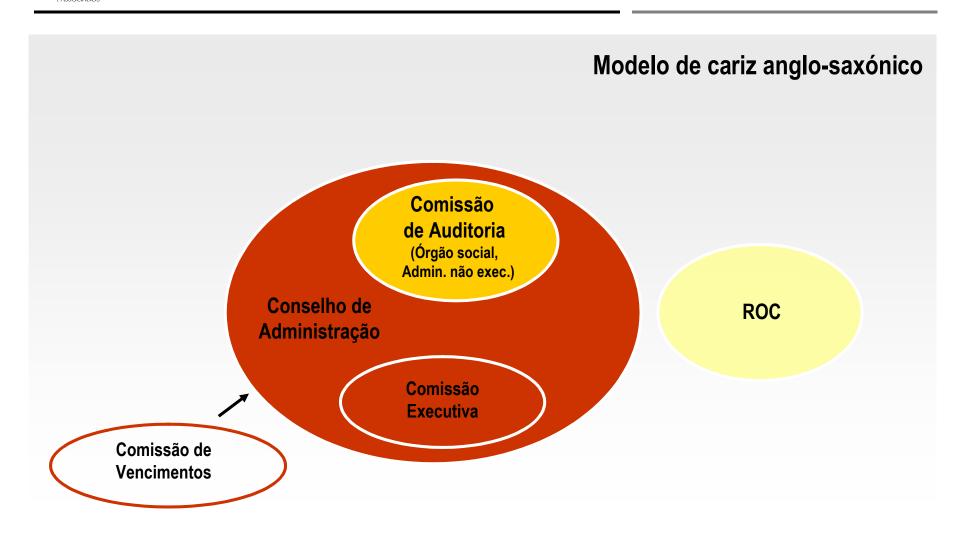




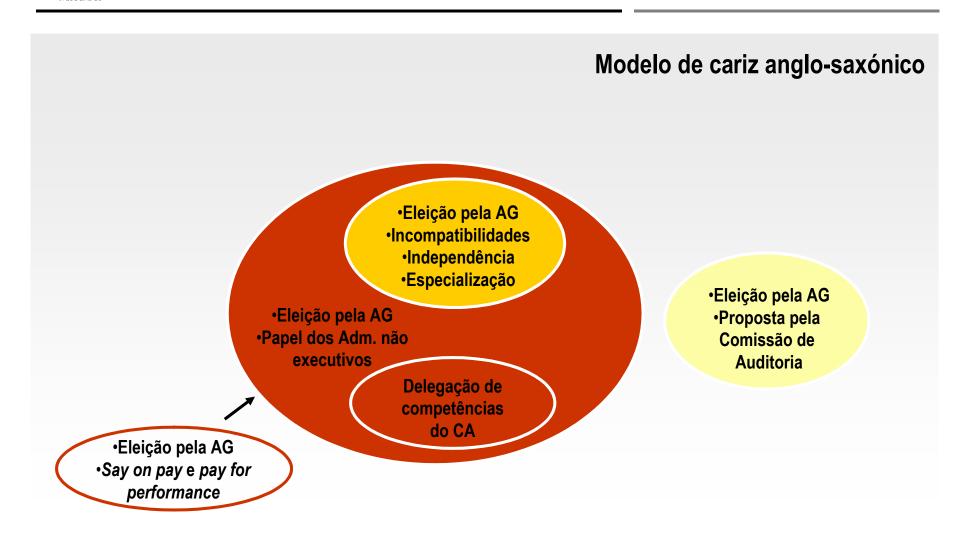






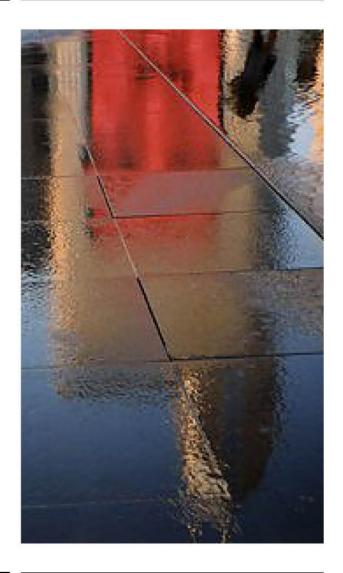








Estrutura organizativa e composição do CA





Membros executivos e não executivos

Qual as qualificações exigidas aos administradores executivos e não executivos das instituições financeiras?

<u>Circular BdP 24/2009/DSB</u>: O órgão de administração deve ser colectivamente dotado da qualificação adequada às características e dimensão da instituição de crédito.



Membros executivos e não executivos

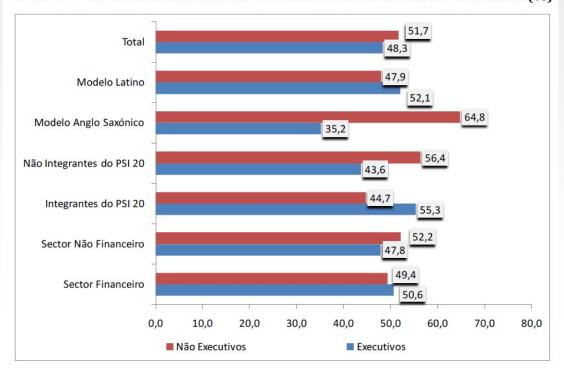
Qual a proporcionalidade adequada entre administradores executivos e não executivos?

REC CMVM II.1.2.1: O conselho de administração deve incluir um número de membros não executivos que garanta efectiva capacidade de supervisão, fiscalização e avaliação da actividade dos membros executivos.



Membros executivos e não executivos

Gráfico 11 - Peso dos Administradores Executivos e Não Executivos - Detalhado (%)



Relatório Anual sobre o Governo das Sociedades Cotadas em Portugal, CMVM, 2011, Dados de 2009



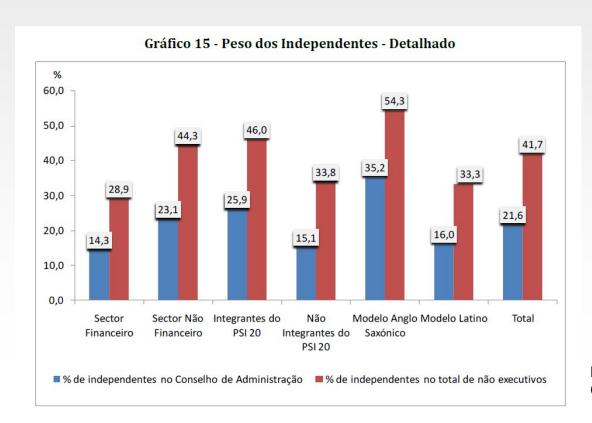
Membros independentes

Qual a proporção adequada de membros independentes de entre os administradores não executivos?

REC CMVM II.1.2.2: De entre os administradores não executivos deve contarse um número adequado de administradores independentes, tendo em conta a dimensão da sociedade e a sua estrutura accionista, que não pode em caso algum ser inferior a um quarto do número total de administradores.



Membros independentes

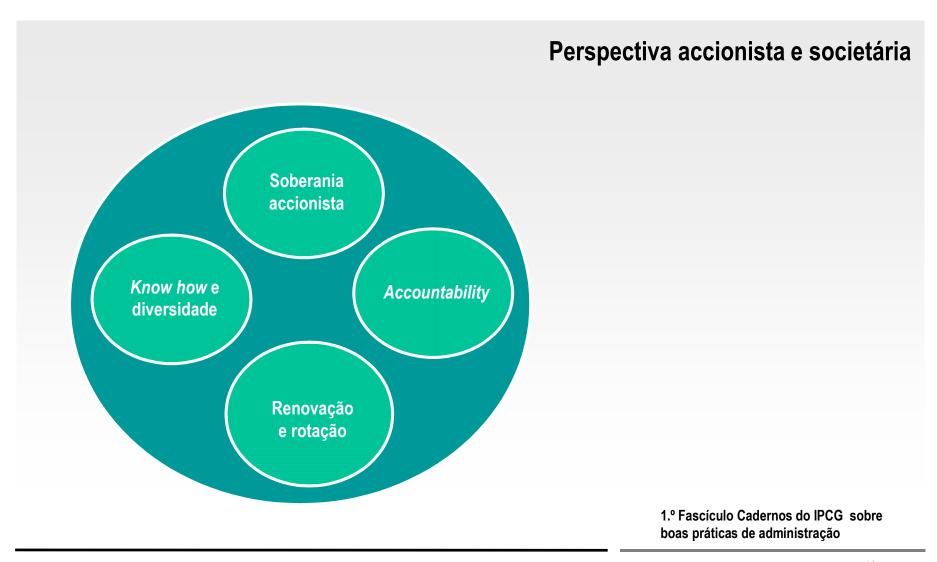


Relatório Anual sobre o Governo das Sociedades Cotadas em Portugal, CMVM, 2011, Dados de 2009



Membros independentes Metade / Maioria Brasil^a, Australia 1.º Fascículo Cadernos do IPCG sobre boas práticas de administração







Perspectiva do membro do órgão de administração

Quais os principais vectores a ponderar na aceitação de um cargo de administração?

1.º Expectativas relativamente à actuação de um administrador

- Coloca as questões dificeis
- Trabalha bem com os outros
- Tem percepção da indústria
- Dá contribuições valiosas
- Está disponível quando for preciso
- Está atento e interessado
- Tem conhecimentos do negócio
- Contribui para o trabalho das comissões
- Assiste às reuniões
- Intervém de forma apropriada nas reuniões do CA
- Prepara as reuniões
- Contribui para o planeamento a longo prazo
- Dá contribuições de âmbito geral

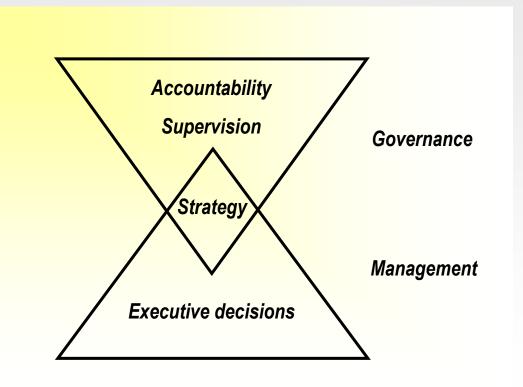
Fonte: Corporate Governance Best Practices, Conference Board, 2003

1.º Fascículo Cadernos do IPCG sobre boas práticas de administração

Perspectiva do administrador



Gestão executiva e supervisão



Robert I. Tricker, Corporate Governance, 2004



Gestão executiva

Qual o papel do órgão de administração?

REC CMVM II.2.1: Dentro dos limites estabelecidos por lei para cada estrutura de administração e fiscalização, e salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração deve delegar a administração quotidiana da sociedade, devendo as competências delegadas ser identificadas no relatório anual sobre o Governo da Sociedade.



Supervisão

Qual o papel do órgão de administração (cont.)?

REC CMVM II.2.2: O conselho de administração deve assegurar que a sociedade actua de forma consentânea com os seus objectivos, não devendo delegar a sua competência, designadamente, no que respeita a: i) definir a estratégia e as políticas gerais da sociedade; ii) definir a estrutura empresarial do grupo; iii) decisões que devam ser consideradas estratégicas devido ao seu montante, risco ou às suas características especiais.



Supervisão

Qual o papel do órgão de administração (cont.)?

REC CMVM II.1.1.3: O órgão de administração deve assegurar a criação e funcionamento dos sistemas de controlo interno e de gestão de riscos, cabendo ao órgão de fiscalização a responsabilidade pela avaliação do funcionamento destes sistemas e propor o respectivo ajustamento às necessidades da sociedade.



Supervisão

Quais os dispositivos em matéria de governo da sociedade a adoptar?

ARTS. 14, 17 e 116-C RGICSF, DL 104/2007 e LEI 63-A/2008: (a) Uma estrutura organizativa clara, com linhas de responsabilidade bem definidas, transparentes e coerentes; (b) Processos eficazes de identificação, gestão, controlo e comunicação dos riscos a que está ou possa vir a estar exposta; (c) Mecanismos adequados de controlo interno, incluindo procedimentos administrativos e contabilísticos sólidos e políticas.



Financials

Barclays

- Estratégia e planos de negócios
- Planos financeiros e investimentos
- Principais alterações no grupo e seus quadros, aquisições/alienações c/ relevo
- Governo societ, e conflitos de interesses
- Política de dividendos

- Estratégia e negócio

BNP Paribas

- Investimentos, aquisições, alienações e demais transacções relevantes
- Planos anuais
- Supervisão da gestão
- Estratégia e negócio
- Planos de investimentos e financeiro - Transacções relevantes (investimentos,

Unicredit

Santander

- aquisições e alienações)
- Organização do grupo
- Gestão de risco e controlo interno
- Avaliação e supervisão da gestão
- Governo societário
- Estratégia e objectivos da gestão
- Orçamentos anuais
- Aquisições e alienações relevantes e principais quadros
- Supervisão da gestão e avaliação
- Gestão de risco e governo corporativo
- Política de responsabilidade social
- Política de dividendos e acções próprias

1.º Fascículo Cadernos do IPCG sobre boas práticas de administração



Papel do Presidente do Conselho de Administração

Cumulação ou não do desempenho de funções executivas?

REC CMVM II.2.3: Caso o presidente do conselho de administração exerça funções executivas, o Conselho de Administração deve encontrar mecanismos eficientes de coordenação dos trabalhos dos membros não executivos, que designadamente assegurem que estes possam decidir de forma independente e informada, e deve proceder-se à devida explicitação desses mecanismos aos accionistas no âmbito do relatório sobre o Governo da Sociedade.



Papel do Presidente do Conselho de Administração

	Portugal	Espanha	França	Itália	Luxemburgo	Bélgica	Dinamarca	Suécia	Noruega	Austrália	Brasil	RU	USA ²⁸
Não existem recomendações													х
Não admissibilidade de cumulação					х	Х		Х	х	Х		Х	
Admissibilidade de cumulação, SE existirem mecanismos que assegurem que os administradores não executivos agem de forma independente	x												
Admissibilidade de cumulação, SE existir um administrador independente com funções específicas		X (1)	X (2)	X (3)							X (4)		
Admissibilidade de cumulação, SE forem especificados os seus motivos			X	x			x						
Admissibilidade de cumulação, SE existirem garantias de prevenção da concentração de poder		x					x						

- Países em que não existem recomendações
 - Sul da Europa e Brasil países em que a admissibilidade de cumulação depende da nomeação de um administrador independente com funções específicas
 - Países em que não é admissível a cumulação de funções
 - Países em que a admissibilidade de cumulação depende de outras condições
- Funções: Convocação de reuniões, previsão de pontos da agenda e coordenação dos adm. não executivos
- Funções: Convocação de reuniões, previsão de pontos da agenda, gestão de conflitos de interesses, cumprimento de regras de governo e reporte à AG
- (3) Funções: Coordenação da discussão e pedidos dos adm. não executivos
- Funções: Liderança das discussões que envolvam conflitos de interesses relativamente aos papéis de Presidente do CA e da CE



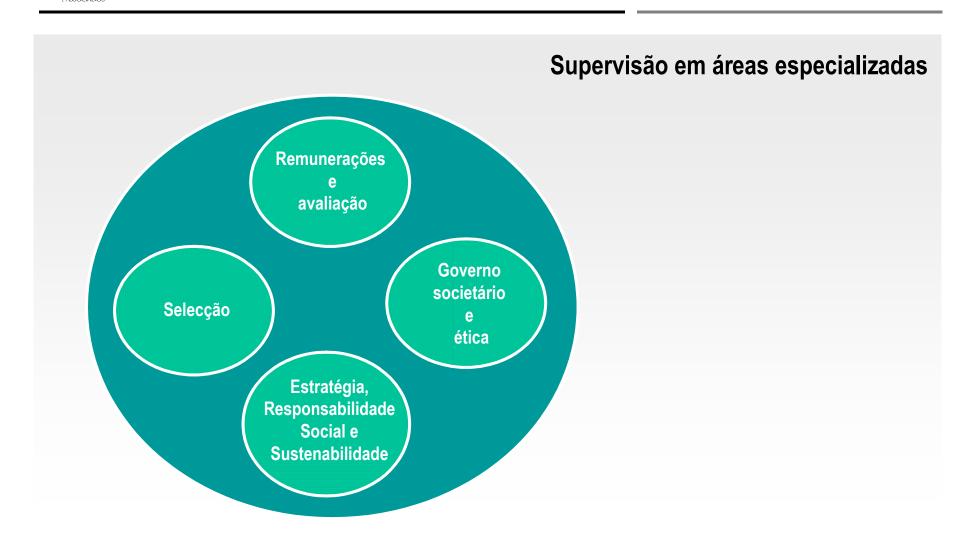
Supervisão em áreas especializadas

Qual o papel das comissões especializadas?

<u>REC CMVM II.5.1</u>: Salvo por força da reduzida dimensão da sociedade, o conselho de administração e o conselho geral e de supervisão, consoante o modelo adoptado, devem criar as comissões que se mostrem necessárias para:

- i) assegurar uma competente e independente avaliação do desempenho dos administradores executivos e para a avaliação do seu próprio desempenho global, bem assim como das diversas comissões existentes;
- ii) reflectir sobre o sistema de governo adoptado, verificar a sua eficácia e propor aos órgãos competentes as medidas a executar tendo em vista a sua melhoria;
- iii) identificar atempadamente potenciais candidatos com o elevado perfil necessário ao desempenho de funções de administrador.







- Comissões especializadas
- Generalidade do CGS
- Generalidade dos membros não executivos do CA
- CA com o apoio do órgão de fiscalização
- Estruturas externas àqueles órgãos
- Natureza, nível e complexidade das actividades
- Estrutura accionista
- Nível de free-float
- Composição do CA / CGS

- Maior transparência
- Independência
- Conhecimentos especializados

Alternativas a ponderar



Comissão Comissão Assembleia Vencim. Remuner. Geral Sociedade Sector (AG) (CA / CGS) REN Galp Energia EDP EDP Renov. BCP BES Banca BPI Telecom. & ZON Media SonaeCom Infra-estrutu. BRISA & Constru. Mota-Engil CIMPOR Portucel Indústria Semapa Sonae Ind. Altri INAPA Distribuição Jer. Martins Sonae SGPS

Informação disponível nos websites das sociedades por referência a 31.12.2010

Remuneração e avaliação

1.º Fascículo Cadernos do IPCG sobre boas práticas de administração



Política de remuneração, incluindo as componentes fixa e variável bem como de curto, médio e longo prazo

Análise do quadro remuneratório da sociedade por comparação com os de empresas comparáveis

Definição dos critérios e objectivos subjacentes à remuneração assente no desempenho, direccionada aos interesses de longo prazo da sociedade e dos accionistas

Fixação da remuneração fixa e variável dos membros dos órgãos sociais (designadamente, da remuneração variável e de planos de atribuição de acções e de opções aos membros executivos)

Minutas padrão de contratos de administração, em especial com os membros executivos

Pacotes indemnizatórios em caso de cessação de funções

Planos e outras formas de pensões

Apreciação da política de remuneração e condições contratuais de quadros directivos superiores fixadas pela CE / CAE

Remuneração e avaliação

1.º Fascículo Cadernos do IPCG sobre boas práticas de administração



Comissões de vencimentos e de remunerações

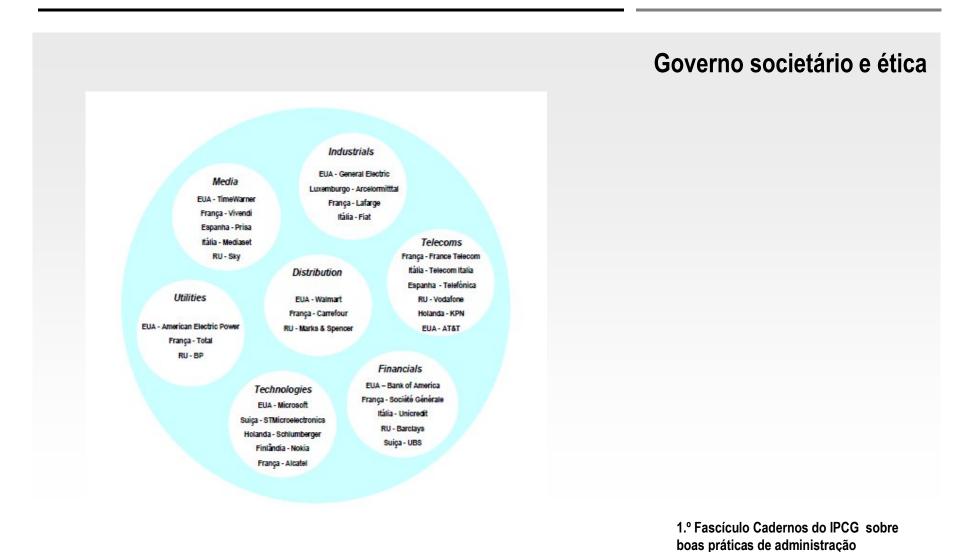
Quais os normativos aplicáveis às instituições de crédito?

AVISO BdP 1/2011 e DL 88/2011: (a) Critérios de obrigatoriedade de constituição; (ii) Composição (sem membros executivos e maioria de membros independentes e um expert); (iii) Competências mínimas (e.g., preparar propostas e recomendações sobre a determinação da remuneração dos membros dos órgãos sociais, bem como dos colaboradores com a remuneração total mais elevada da instituição); (iv) Independência dos consultores; (v) say on pay perante a Assembleia Geral.



		Governo societário e ética
	Definição do modelo de governo e revisão da sua eficácia e adequação	
Modelo de governo societário	Número de membros executivos, não executivos e independentes	
	Articulação e relacionamento entre órgãos societários	
	Estrutura organizativa e funcionamento do CA / CGS	
	Divisão de competências e relacionamento interno	
	Aferição da independência	
Normas, práticas e princípios de governo societário	Tratamento igualitário e exercício de direitos dos accionistas	
	Poderes-deveres quanto a informação e formação	
	Prevenção, detecção e resolução de conflitos de interesses	
	Avaliação da eficácia das normas, práticas e princípios de governo	1.º Fascículo Cadernos do IPCG sobre
		boas práticas de administração

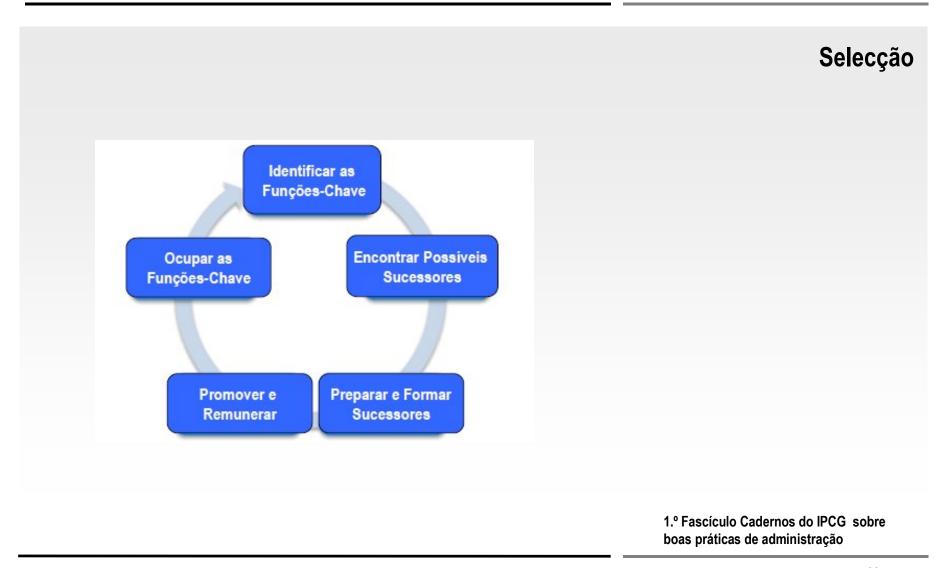






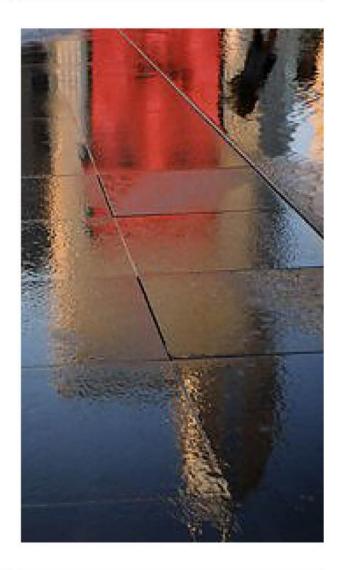
		Selecç
Enquadramento do processo de nomeação	Apreciação periódica do perfil, qualificações, conhecimentos, experiência e disponibilidade adequados aos membros do CA / CAE / CGS	
	Análise periódica da estrutura, dimensão e composição do CA / CAE / CGS e recomendação de eventuais alterações	
	Análise do plano de sucessão em conjunto com o Presidente da CE / do CAE	
	Análise da política de rotação e de equilíbrio entre know-how e renovação	
	Análise da política de selecção dos quadros directivos superiores em conjunto com o Presidente da CE / do CAE	
	Análise do plano de formação contínua	
Processo de nomeação	Apreciação das propostas de nomeação de membros do CA / CAE / CGS apresentadas por accionistas	
	Apreciação das propostas de nomeação de membros do CA / CAE / CGS no contexto do preenchimento de vagas por estes órgãos	
	Assistência ao CA / CGS aquando da nomeação dos membros da CE / do CAE e das comissões especializadas do CA / CGS	
	Identificação e recomendação de candidatos qualificados para o CA / CAE / CGS para preenchimento de vagas de acordo com os requisitos definidos	
	Aferição de um número adequado de candidatos independentes	1.º Fascículo Cadernos do IPCG sobre boas práticas de administração







Políticas remuneratórias





Princípios essenciais (RGICSF e DL104/2004)

- Alinhamento com os interesses de longo prazo e a gestão sã e prudente da sociedade e desincentivo à assunção excessiva de risco
- Avaliação de desempenho (colaborador/unidade) face a critérios pré-determinados
- Componente variável "globalmente razoável" e incluindo acções/opções
- Diferimento de "parte substancial" da RV por período não inferior a três anos, dependendo o seu pagamento da continuidade do "desempenho positivo"



Committee of European Banking Supervisors

Cláusulas de ajustamento

Malus e Clawback provisions (ex-ante e ex-post risk adjustment)

Critérios de ajustamento

- Violação ou erro grave (ex., violação do código de conduta ou outras regras internas)
- Degradação significativa do desempenho financeiro da sociedade e/ou de uma unidade de negócio
- Falha grave da gestão de risco da sociedade e/ou de uma unidade de negócio
- Alterações significativas à base de capital (económico ou regulatório) da sociedade



Benchmarking

Barclays

- » Condições de desempenho
- » Incumprimento material
- » Falha material da gestão de risco
- » Deterioração significativa da situação financeira

Credit Suisse

- » Actos que possam resultar ou resultem em danos substanciais (financeiros, reputacionais ou outros)
- » Desenvolvimentos económicos, de capital ou financeiros que determinem ajustes

Deutsche Bank

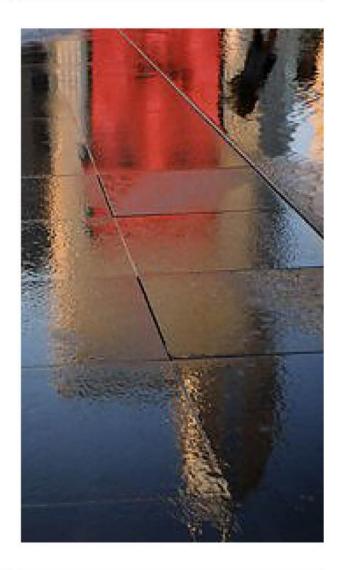
- » Caso o *Group net income before income taxes* seja negativo em relação a um ano que integre o período de diferimento, a respectiva tranche não será paga
- » Violação grave de deveres
- » Incorreção da avaliação ou impacto adverso de transação da sua responsabilidade

Santander

- » Desempenho financeiro negativo
- » Incumprimento de regras internas, em especial de gestão de risco
- » Restatement substancial às demonstrações financeiras
- » Alterações significativas ao capital financeiro ou perfil de risco



Conclusões





- Temas comuns: Composição do CA, avaliação e remuneração e gestão de risco (Livro Verde CE de Abril de 2011)
- Diversidade de interesses: protecção dos interesses da instituição, do sistema, dos accionistas, clientes e investidores
- Dois níveis de regulação: modelo de governo e procedimentos internos e conteúdo das políticas da instituição



Contactos



Magda Viçoso

magda.vicoso@plmj.pt T. (+351) 213 197 557