



Por **Paulo Bandeira**

ADVOGADO

paulo.bandeira@srslegal.pt

Modelos de governação societária

Falar hoje de *corporate governance* ou em governação societária é falar de uma temática multifacetada e multidisciplinar, com ramificações importantes na gestão, direito e economia.

A preocupação com o *governance* das sociedades nasce embrionariamente no Reino Unido com a dispersão do capital social das sociedades comerciais em bolsa e atinge o seu expoente nos Estados Unidos da América com a consolidação de um vibrante mercado de capitais que, ao invés do que ocorre na Europa, sempre se comportou como a verdadeira fonte de financiamento das sociedades (em detrimento do recurso ao financiamento bancário). As preocupações com *corporate governance* nascem, assim, com a preocupação de gerir adequada e cuidadosamente as expectativas dos investidores que colocavam as suas poupanças nas mãos

de uma empresa e que esperavam que a mesma frutificasse o investimento, criando a oportunidade certa para a valorização das participações.

A gestão das expectativas dos investidores justifica, portanto, que as sociedades cotadas tivessem acrescidas obrigações de informação e fossem sujeitas a regulamentação mais rígida.

O *corporate governance* representa hoje, porém, mais que um conjunto de regras impositivas definidas pelo legislador ou entidades reguladoras. Abarca hoje um conjunto de regras de auto-regulação, sejam elas definidas por entidades sectoriais ou pelas próprias empresas internamente.

A preocupação das empresas deve ser, por isso, a de definir um modelo de *corporate governance* que seja adequado e convenientemente implantado pela própria e compreendido pelos terceiros que com ela se relacionam.

Admitindo que outros possam ser enunciados, entendemos que os princípios basilares de um bom modelo de *corporate governance* são quatro: a) adequada estruturação, b) transparência, c) fiscalização e d) responsabilização.

O primeiro princípio diz respeito à estruturação da sociedade em termos que se mostrem como os mais adequados em função da respectiva estrutura accionista, actividade, mercado, volume de negócios, objectivos de médio e longo prazo, perspectivas de desenvolvimento, etc.. Na verdade, todas as sociedades comerciais são diferentes e por isso a estruturação do respectivo modelo de gestão e fiscalização deverá ser pensada em função de uma multiplicidade de variáveis únicas a uma dada sociedade. Em *corporate governance* o princípio "*one size fits all*" não tem qualquer sentido e aplicabilidade, devendo os accionistas de cada sociedade pensar e estruturar o modelo de governação que melhor se adequa às características únicas daquela sociedade e que melhor potencie o crescimento sustentado da mesma.

O segundo princípio basilar é a transparência na gestão da sociedade e na prestação de informação aos accionistas.

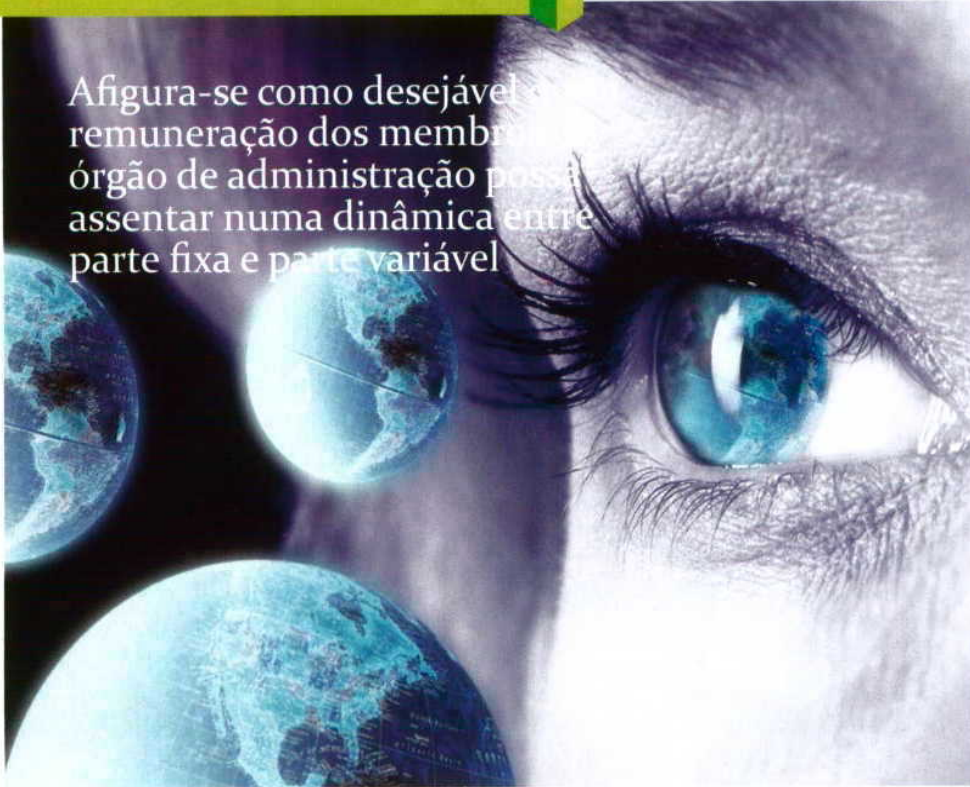
Um bom modelo de governação assenta, necessariamente, numa política de transparência do processo decisório e de realização de investimento por parte da sociedade, bem como na prestação atempada, completa e clara de informação sobre a forma como a sociedade é gerida, quais os objectivos que se pretendem alcan-



Start

ADVOGADOS

Afigura-se como desejável a remuneração dos membros do órgão de administração possa assentar numa dinâmica entre parte fixa e parte variável



função de fiscalização todos os meios necessários para que possa desempenhar séria e eficazmente o cargo em que é investido.

Paralelamente a um regime de incompatibilidades, é igualmente importante que quem fiscaliza não se encontre em situação de dependência da sociedade (económica ou outra), em ordem a que o respectivo juízo não possa ser afectado por tal realidade. Nessa medida, é fundamental que a remuneração pelo cargo de fiscalização seja justa e adequada às funções, mas não excessiva ou de valor suficientemente elevado para criar uma situação de dependência face à sociedade. Em qualquer caso, não deverá a remuneração do fiscalizador ser variável nem estar alinhada com os objectivos comerciais da sociedade ou com o desempenho da mesma.

çar e quais os patamares evolutivos já atingidos.

Designadamente, é importante que as sociedades comerciais estruturarem meios de gestão do risco em ordem a, se possível, antecipar e minimizar o impacto de possíveis contingências para a sociedade.

Por outro lado, a experiência das sociedades abertas demonstra que a forma como a administração comunica com os accionistas é fundamental para o investimento na sociedade e para a criação de um clima de confiança que potencie possíveis financiamentos junto do mercado. Uma sociedade onde não existam critérios claros ao nível do processo decisório e de investimento ou onde subsista uma deficiente comunicação com o mercado dificilmente conseguirá construir e sustentar um clima de confiança em torno de si.

O terceiro princípio basilar é a existência de um eficiente e adequado modelo de fiscalização da actuação do órgão de administração.

Um bom modelo de governação é aquele que prevê um ordenado modo de fiscalização da actuação da administração, ou seja, que estabelece uma clara diferenciação entre as funções de administrar e de fiscalizar e quem as ocupa, que define quais os critérios de transparência e isenção a serem observados por quem fiscaliza e que promove a quem tem a

GOVERNAÇÃO

Um bom modelo de governação é aquele que prevê um ordenado modo de fiscalização da actuação da administração

Por último, um bom modelo de governação potencia a efectivação de uma política de responsabilização dos membros do órgão de administração pela gestão da sociedade.

A existência de uma bem estruturada política de *accountability* é fundamental para o desempenho eficiente por parte de uma sociedade comercial. Nomeadamente, deverá ser sentido pelos membros do órgão de administração que os accionistas esperam deles a prossecução de determinadas metas e que serão julgados pelo alcançar ou não das mesmas e, bem assim, pela forma como as mesmas se alcançam. De igual forma, a integração e harmonização de uma política de prestação de informação e de responsabilização dos membros do órgão de administração tende a reforçar nos accionistas o sentimento de controlo sobre a sociedade e a participação no processo decisório e de julgamento da actuação da administração.

Neste cenário, afigura-se como desejável que a remuneração dos membros do órgão de administração possa assentar numa dinâmica entre parte fixa e parte variável, em que o alinhamento da remuneração com os resultados da empresa constitua um incentivo ao melhor desempenho dos administradores e, em simultâneo, uma forma eficiente de juízo do mesmo.



ADVOGADOS

FOCUS MATTERS.