

OS DESAFIOS DO “CORPORATE GOVERNANCE” EM ANGOLA

**Por: Luís Todo Bom
Professor Associado Convidado do ISCTE
Presidente do Conselho de Administração da Multitel**

**Conferência Apresentada no Âmbito das
Comemorações
dos 15 Anos da Multitel Angola**

Luanda, 20 de Maio de 2014

Os Desafios do “Corporate Governance” em Angola

- Corporate Governance – Questões Fundamentais
- Corporate Governance – Definições Teóricas
- Corporate Governance – Os Modelos Teóricos em Confronto
- Os Três Grupos de Stakeholders
- Corporate Governance – Órgãos de Governo das Empresas
- A Assembleia Geral
- O Conselho de Administração
- As Questões Fundamentais para os Administradores Não Executivos (1)
- As Questões Fundamentais para os Administradores Não Executivos (2)
- O Conselho Fiscal

Os Desafios do “Corporate Governance” em Angola

- Corporate Governance – Recomendações dos Reguladores dos Mercados – Características
- Corporate Governance – Aspectos de Mercado
- Corporate Governance – Aspectos de Mercado (1)
- Corporate Governance – Aspectos de Mercado (2)
- Corporate Governance – Aspectos de Mercado (3)
- Corporate Governance – Uma Aproximação Sistémica
- Corporate Governance Sub-Sistema – “Ética”

Os Desafios do “Corporate Governance” em Angola

- Recomendações dos Reguladores (1)
- Recomendações dos Reguladores (2)
- Recomendações dos Reguladores (3)
- Corporate Governance em Empresas Familiares
- Corporate Governance em Grupos Empresariais com Intervenção na Área Financeira e não-Financeira
- As Instituições – Públicas e Privadas – do Corporate Governance
- Corporate Governance e Mercado de Capitais
- Os Desafios do Corporate Governance em Angola
- Bibliografia

Corporate Governance – Questões Fundamentais

- Como é que as Empresas devem ser governadas?
- Quem detém o poder de governo nas Empresas?
- Quais são os mecanismos de alocação do poder e de responsabilidades dentro das empresas?
- Como é que o poder da Empresa deve lidar com todos os stakeholders?
- Como é que o poder da empresa fixa o âmbito das responsabilidades morais da Empresa?

Corporate Governance – Definições Teóricas

CORPORATE GOVERNANCE refere-se à relação entre os **SHAREHOLDERS**, o **BOARD OF DIRECTORS** e o **TOP MANAGEMENT** na determinação da direcção estratégica e da performance da empresa.

(Wheelen & Hunger)

CORPORATE GOVERNANCE representa a relação entre Stakeholders que é utilizada na construção e controlo da direcção estratégica e performance da organização.

(Hitt, Ireland & Hoskisson)

Corporate Governance – Os Modelos Teóricos em Confronto

- Shareholders' approach vs Stakeholders' approach
- Agency Theory vs Stewardship Theory
- Systemic approach vs Market approach

Os Três Grupos de “Stakeholders”

“Stakeholders” → **Indivíduos afectados pela performance da Empresa e que dependem dessa performance**

“Stakeholders” do Mercado de Capitais

- **Accionistas**
- **Fornecedores maioritários de capital (ex: bancos)**

“Stakeholders” relacionados com o Produto/Mercado

- **Clientes primários**
- **Fornecedores**
- **Comunidade onde a empresa se localiza**
- **Sindicatos**

“Stakeholders” ligados à Organização

- **Trabalhadores**
- **Gestores**
- **Quadros e outros não - gestores**

Corporate Governance – Órgãos de Governo das Empresas

- **ASSEMBLEIA GERAL** – Constituída por todos os Accionistas da Empresa, define a estratégia, nomeia os órgãos Sociais – Mesa da Assembleia Geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal, fixa as remunerações dos elementos desses Órgãos, aprova os Programas Estratégicos, Programas de Actividades Plurianuais, Relatório e Contas anual, a distribuição de dividendos e os aumentos de capital. Pode constituir uma Comissão de Remunerações.

- **CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO** – Prepara os Planos Estratégicos e Planos de Actividade e Orçamentos anuais, administra a sociedade de acordo com os parâmetros definidos e submete o Relatório e Contas anual à aprovação da Assembleia-Geral, com proposta relativa a dividendos e aumentos de capital.

Pode incluir uma Comissão Executiva responsável pela gestão corrente da Sociedade e Administradores não executivos, indicados pelos vários accionistas e independentes que funcionam como um corpo de supervisão, auditoria e acompanhamento estratégico.

Pode constituir Comissões especializadas, nomeadamente a Comissão de Auditoria e a Comissão de Estratégia.

- **CONSELHO FISCAL** – garante a legalidade dos procedimentos da sociedade e a correcção de toda a informação financeira e contabilística. É normalmente assessorado por uma Empresa de Auditoria Externa.

A Assembleia Geral

- Composição / Atribuições
- Distribuição das Acções / Disseminação do Capital / “Free Float”
- Grupo de Controlo / Grupo de Bloqueio
- Disposições contra OPAs
- Órgãos Especializados / Conselho de Estratégia
- Acordos Parassociais
- Nomeação dos Órgãos de Gestão – Conselho de Administração / Conselho Fiscal / Comissão de Remunerações.
- Nomeação da Comissão Executiva e dos Administradores não Executivos.
- Nomeação do Presidente do C.A. e do Presidente da C.E.
- Eleição e Autonomização da Comissão de Remunerações

O Conselho de Administração

- Composição / Atribuições
- Número de Administradores / Administradores Executivos e Não Executivos
- Reuniões e atribuições do Conselho de Administração e da Comissão Executiva
- Responsabilidades e Remunerações dos Membros do C.A. e da C.E.
- Comissões Especializadas / Estratégia / Auditoria / Relações com Investidores
- Relacionamento com a Assembleia Geral / Conselho Fiscal
- Regras de Funcionamento Interno

As Questões Fundamentais para os Administradores não-Executivos (1)

- Qual a sua participação real no Poder do Governo da Empresa?
- Que funções são e/ou lhe devem ser atribuídas?
- Qual o grau de autonomia e independência de cada Administrador não-executivo?
- Quais as competências – individuais e colectivas – que devem possuir os Administradores não-executivos? Como é garantida a diversidade e complementaridade de conhecimentos e experiência?
- Devem obedecer ou afastar-se completamente da Definição de Gestor Executivo?
- Como é que exercem as funções de controlo, auditoria e supervisão?
- Que formação teórica e experiência profissional deve ser exigida aos Administradores não-executivos para poderem exercer as suas funções dum modo eficiente e competente?

As Questões Fundamentais para os Administradores não-Executivos (2)

- Como é que as Comissões Especializadas do Conselho de Administração, nomeadamente, a Comissão de Estratégia, interage com a Comissão executiva?
- Como é que os Administradores não-executivos independentes influenciam os rumos estratégicos da empresa, sem qualquer ligação aos grupos de accionistas?
- Como é feita a interacção entre os Administradores não-executivos independentes e a Assembleia-geral?
- Quando e em que condições é que são, ou deveriam ser, ouvidos?
- Como é que as propostas de orientação estratégica desenvolvidas pelo Conselho de Administração, sob proposta da Comissão de Estratégia, são validadas pelos accionistas?

O Conselho Fiscal

- Composição / Atribuições
- Responsabilidades de Fiscalização da Sociedade
- Relação com os Auditores Externos e com a Comissão de Auditoria
- Relação com o Conselho de Administração
- Regras de Funcionamento Interno

Corporate Governance – Recomendações dos Reguladores dos Mercados - Características

- Surgem como reacção às imperfeições do mercado.
- Baseiam-se na Shareholders' approach e na Agency Theory
- Concentram-se nas acções de controlo e fiscalização
- Seguem uma aproximação analítica pelo que têm todas o mesmo valor

Corporate Governance - “Aspectos de Mercado”

- Responsabilidades do “Board of Directors”
- Papel do “Board of Directors” na Gestão Estratégica
- Membros do “Board of Directors”
- Equilíbrio e Independência do “Board of Directors”
- Responsabilidades do CEO e Top Management
- Política de Remunerações e Incentivos
- Decisões sobre Estratégias de Crescimento ou Redutoras
- Relações com os diferentes tipos de “Shareholders”

Corporate Governance ↔ Aspectos de Mercado(1)

■ Responsabilidades do “Board of Directors”

- Fixar a Estratégia da Empresa - Visão , Missão e Objectivos.
- Contratar e despedir o CEO
- Controlar, monitorar e supervisionar o “top management”
- Rever e aprovar o uso de recursos.
- Assegurar os interesses dos “shareholders”.

■ Papel do “Board of Directors” Na Gestão Estratégica

- Monitorar
- Avaliar e Influenciar
- Iniciar e fixar os objectivos

■ Membros do “Board of Directors”

- Membros Internos da Organização
- Membros Externos à Organização

Corporate Governance ↔ Aspectos de Mercado (2)

■ Equilíbrio e Independência do “Board of Directors”

- “Audit Committee” constituído exclusivamente por Membros externos à Organização
- “Agency Theory” – “Top management” tende a defender os seus interesses e não os dos “shareholders”. Evita-se, quando o “Top management” detém acções da empresa.
- “Stewardship Theory” – Executivos tendem a actuar mais no interesse da organização do que no seu próprio interesse. Auto-reconhecimento. Prestígio. A empresa como uma extensão de si próprios.

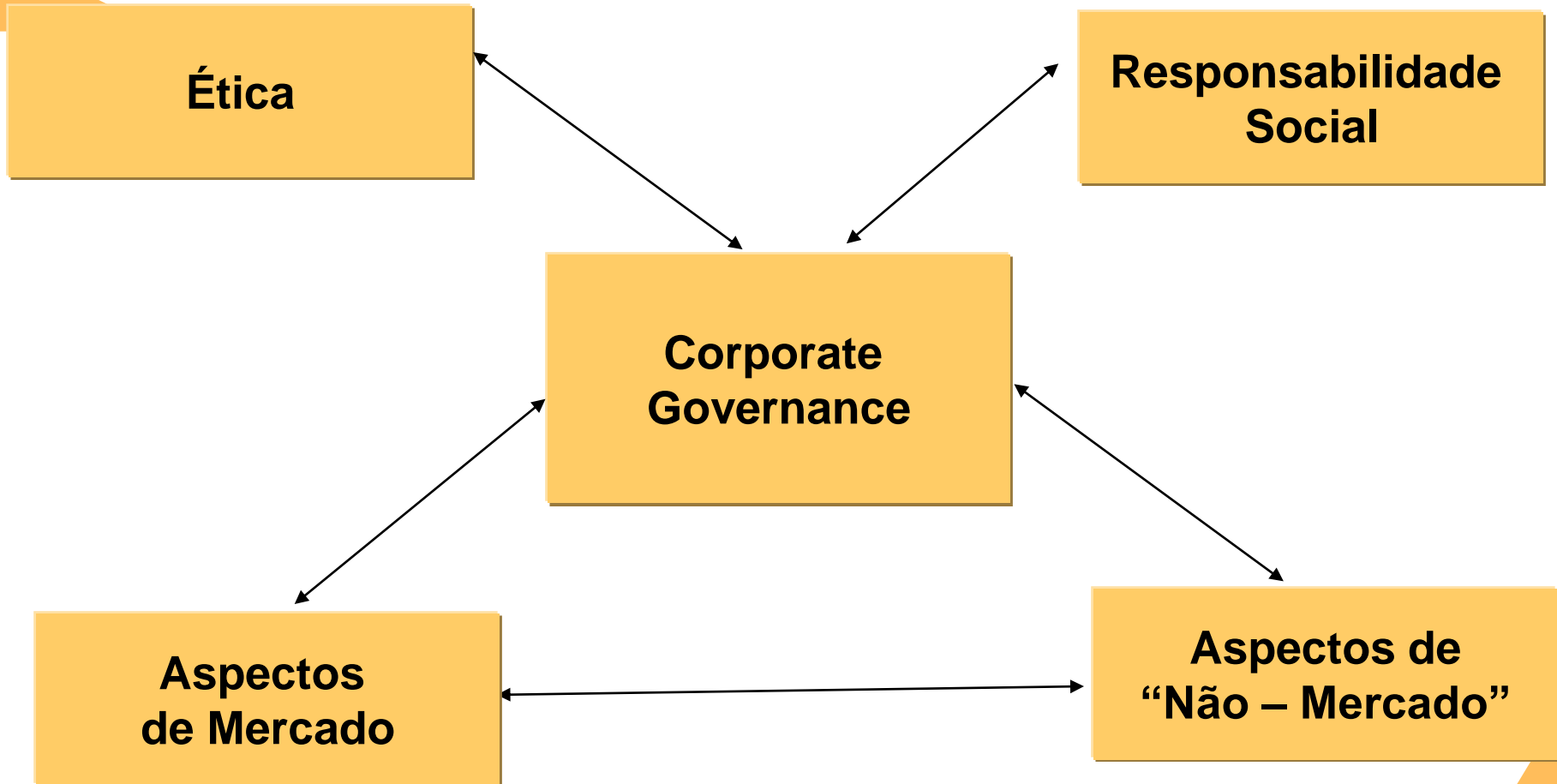
■ Responsabilidades do CEO e Top Management

- O CEO articula a Visão Estratégica
- O CEO define o papel dos elementos do “Top Management” de acordo com as estratégias a adoptar.
- O CEO fixa standards de alta performance e mostra-se confiante na capacidade do “top management” os conseguir.

Corporate Governance → Aspectos de Mercado (3)

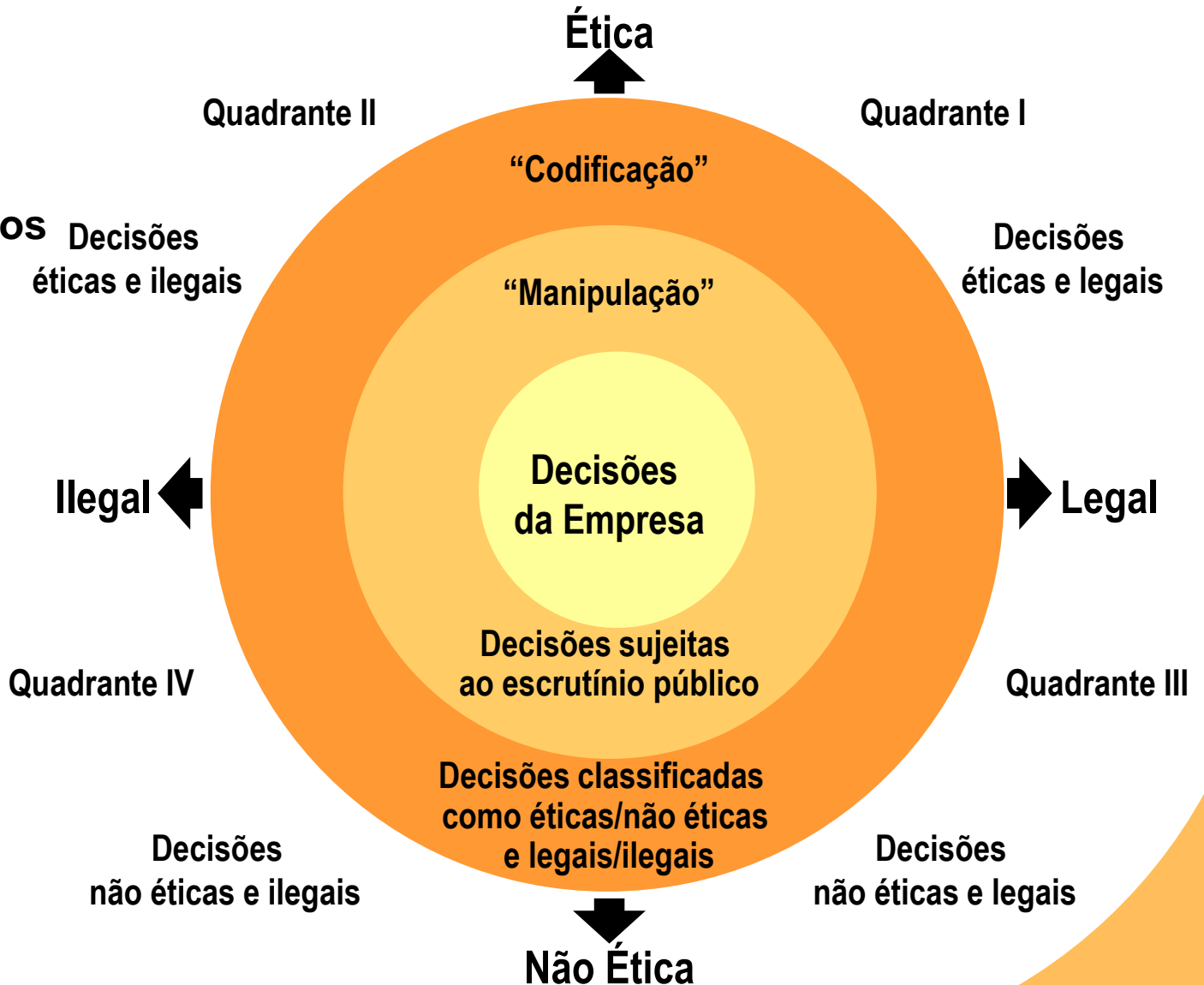
- **Política de Remunerações e Incentivos**
 - Do CEO e dos restantes administradores executivos
 - Ligação à performance da Empresa. Curto ou médio prazo
 - Vantagens e inconvenientes das “stock options”
 - Competição pelos talentos
- **Decisões sobre Estratégias de Crescimento ou Redutoras**
 - Análise dos processos de “fusões”, “aquisições” ou “alianças”. Modelo decisório. Risco e diversificação. Conflito de interesses.
 - Análise dos processos de “desinvestimento” e das estratégias de “empresa cativa”. Modelo decisório.
- **Relações com os diferentes tipos de “Shareholders”**
 - Accionistas do núcleo de controlo
 - Accionistas institucionais
 - Accionistas minoritários

Corporate Governance – Uma Aproximação Sistémica



Corporate Governance-Sub-sistema "Ética"

**Classificação
das decisões
em termos éticos
e legais**



Recomendações dos Reguladores (1)

- **Divulgação da Informação**

A Sociedade deve assegurar a existência de um permanente contacto com o mercado, respeitando o princípio da igualdade dos accionistas.

- **Exercício do Direito de Voto e representação de Accionistas**

Não deve ser restringido o exercício activo do direito de voto, quer directamente, nomeadamente por correspondência, quer por representação.

- **Regras Societárias**

A Sociedade deve criar um sistema interno de controlo, para a detecção eficaz de riscos ligados à actividade da empresa.

As medidas que sejam adoptadas para impedir o êxito de ofertas públicas de aquisição devem respeitar os interesses da sociedade e dos seus accionistas.

Recomendações dos Reguladores (2)

■ Órgão de Administração

O Órgão de administração deve ser composto por uma pluralidade de membros que exerçam uma orientação efectiva em relação à gestão da sociedade e aos seus responsáveis.

O Órgão de administração deve incluir pelo menos um membro que não esteja associado a grupos de interesses específicos.

O Órgão de administração deve criar comissões de controlo internas com atribuição de competências na avaliação da estrutura e governo societários.

A remuneração dos membros do órgão de administração deve ser estruturada por forma a permitir o alinhamento dos interesses daqueles com os interesses da sociedade e deve ser objecto de divulgação anual em termos individuais.

Recomendações dos Reguladores (3)

Os membros da comissão de remunerações ou equivalente devem ser independentes relativamente aos membros do órgão de administração.

A proposta submetida à assembleia geral relativamente à aprovação de planos de atribuição de acções e/ou de opções de aquisição de acções a membros do órgão de administração e/ou a trabalhadores deve conter todos os elementos necessários para uma avaliação correcta do plano.

- **Investidores Institucionais**

Os investidores institucionais devem tomar em consideração as suas responsabilidades quanto a uma utilização diligente, eficiente e crítica dos direitos inerentes aos valores mobiliários de que sejam titulares ou cuja gestão se lhes encontre confiada.

Corporate Governance em Empresas Familiares

- **Definição**
 - Uma ou mais famílias interligadas detêm um bloco de controlo na empresa.
 - Nomeiam os principais órgãos de gestão, incluindo o CEO, que é, normalmente um membro da família.
 - Influência estratégica, pelos membros da família, na empresa.
- **Características**
 - Visão de Longo Prazo / Continuidade da empresa na família.
 - Resiliência, em especial, em épocas de crise.
 - Condicionantes ao crescimento para manutenção do controlo.
- **Questões de Corporate Governance:**
 - Existência formal do Conselho de Família e do Protocolo de Família.
 - Condições de participação dos membros da família, na empresa.
 - Processo de nomeação dos órgãos de gestão.
 - Acordo parassocial entre as famílias e os restantes accionistas.
 - Negócios entre a família e a empresa.

Corporate Governance em Grupos Empresariais com intervenção na área Financeira e não-Financeira

- Características e Dimensão da Área Financeira e Não-Financeira.
- Distribuição Accionista da Área Financeira e Não-Financeira / Sobreposições.
- Separação das duas Áreas de Negócio / Órgãos Sociais diferentes e comuns.
- Reporting aos Diferentes Reguladores / Banco Central / Regulador do Mercado.
- Fiscalização / Auditorias independentes das duas Áreas de Negócio.
- Negócios inter-grupos / Risco de crédito / Riscos Empresariais / “Chinese Walls”.

As Instituições – Públicas e Privadas – de Corporate Governance

- OCDE / Recomendações.
- Comissões dos Mercados Mobiliários / Empresas Cotadas em Bolsa.
- Institutos Nacionais de Corporate Governance.
- Dep. Investigação em Corporate Governance das Universidades / Faculdades de Direito e de Economia e Gestão.

Corporate Governance e Mercado de Capitais

- Regras de funcionamento do Mercado de Capitais / Transparência / Rigor / Publicitação / Explicitação / Quantificação.
- Produtos do Mercado de Capitais / Acções / Obrigações / Títulos de participação / Fundos de Investimento / Fundos Imobiliários / Fundos de Pensões.
- Transacções / Cotações.
- Auditoria / Responsabilidade Jurídica pela Informação / Penalidades – de imagem, financeiras, empresariais.
- Os Reguladores do Mercado de Capitais.
- Acompanhamento do Sistema do Corporate Governance da Empresa / Investidores / Reguladores / Comunicação Social especializada / Analistas/ Agências de Rating / ...
- Regras de Corporate Governance / Condição Prévia para o Desenvolvimento do Mercado de Capitais.

Os Desafios do “Corporate Governance” em Angola

- Melhoria dos Processos de Organização Empresarial / Globalização da Economia / Aumento da Concorrência / Necessidades de eficiência competitiva.
- Abertura do Mercado de Capitais / Imagem Externa do País / Financiamento dos Investimentos de grande dimensão.
- Estruturas dos Grupos Empresariais Nacionais / Evolução de Grupos Familiares para Grupos Profissionalizados.
- Separação das Áreas Financeira e não-Financeira nos Grupos Empresariais.
- Credibilidade das Estruturas Empresarias / Auditorias Independentes / Comunicação Social especializada.
- Consolidação das Instituições – Públicas e Privadas – de Corporate Governance.
- Posição relevante do Mercado de Capitais de Angola na África Austral.

Bibliografia

- **Todo Bom, Luis (2005) – “Uma Aproximação Sistémica ao Governo das Empresas – Conceitos, Recomendações e Processos” – Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão , Abr/Jun 2005, págs. 20 - 28**
- **Hitt, Ireland & Hoskisson (2003) - “Strategic Management - Competitiveness and Globalization”, 5th ed, Thomson South Western**
- **Wheelen & Hunger (2010) - “Strategic Management and Business Policy”, 11th ed., Pearson - Prentice Hall.**
- **Baron, D. (2003) - Business and its Environment”, 4th ed., Pearson - Prentice Hall**
- **Chryssides & kaler (1993) - “An Introduction to Business Ethics”, Inst. Thomason Business press**
- **Donaldson, Werhane & Cording (2002) - “Ethical Issues in Business - A philosophical Approach”, 7th ed., Pearson - Prentice Hall**
- **Brealey & Myers (2000) - “Principles of Corporate Finance”, 6th ed., Mc Graw Hill**
- **Dessler (1991) - “Personnel/Human Resource Mangement”, 5th ed., Prentice Hall**
- **Clarke, Thomas (2004) – Theories of Corporate Governance.Routledge**
- **Monks, R.A.G & Minow, N. (2004) – Corporate Governance, 3th ed., Blackwell Plublishing**
- **Publicações da CMVM - www.cmvm.pt**
- **Publicações da OCDE – www.ocde.org**