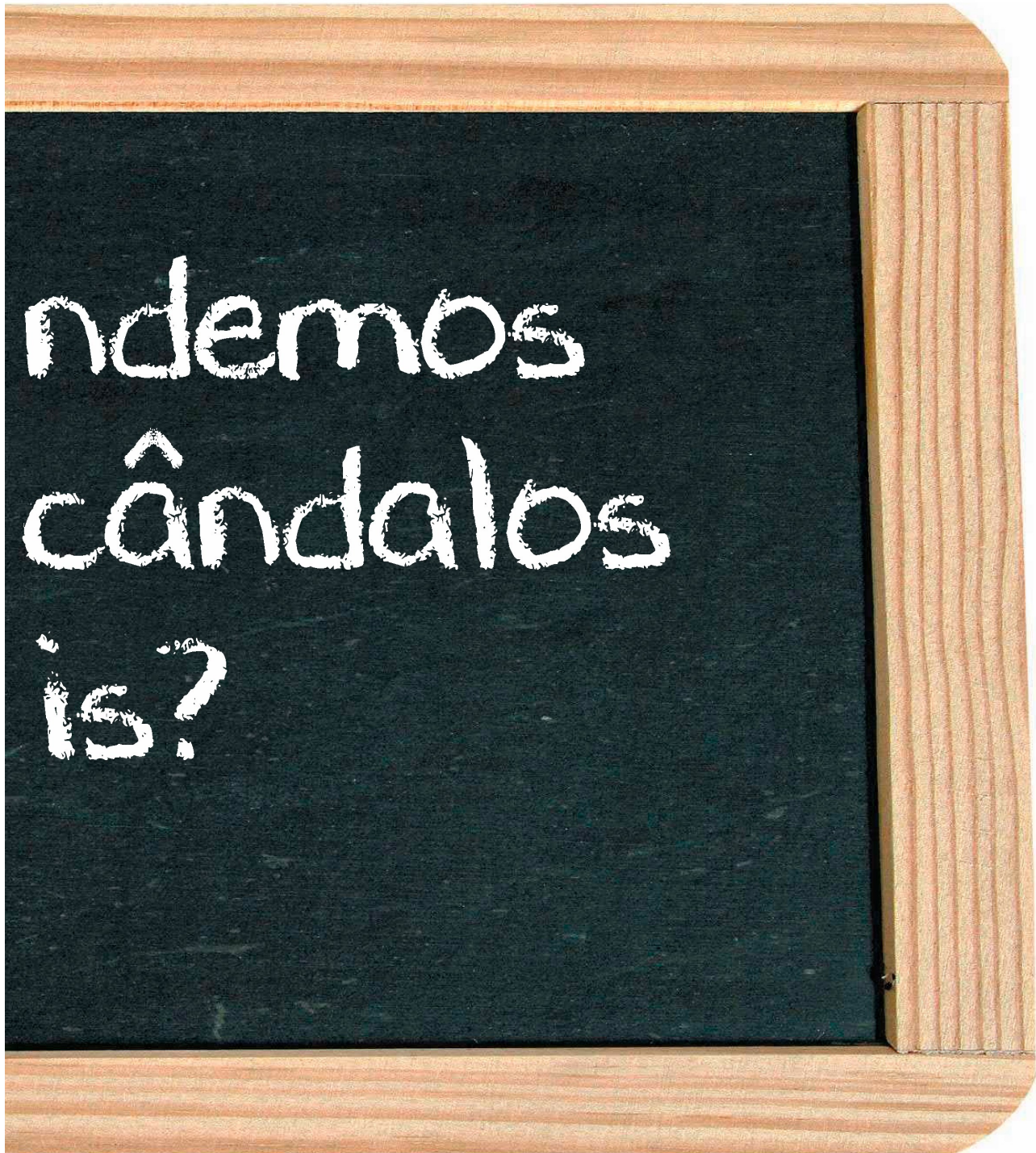
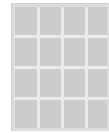
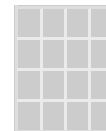


ANÁLISE

O que aprendemos com os exames empresariais

Grandes empresas portuguesas e gestores estrela têm chumbado no exame das boas práticas e ética na gestão. Acionistas, reguladores e supervisores também tiraram más notas. Porque falha a gestão em Portugal? Conheça as principais armadilhas em que têm caído as organizações lusas, grandes e pequenas – e tome nota destas dez lições Texto Elisabete Tavares e Joana Madeira Pereira





A pergunta incomoda. Miguel Pina e Cunha, professor de liderança e comportamento organizacional na Nova School of Business of Economics (SBE), encontrou-a num comentário que um leitor deixou num jornal *online*: “Se temos escolas de negócio tão boas, porque temos uma gestão tão má?”, questionava-se o internauta a propósito do 36.º lugar do The Lisbon MBA Internacional, o *master* em administração que resulta da parceria entre a Nova SBE e a Católica-Lisbon SBE no *ranking* dos melhores MBA do mundo do *Financial Times*.

A derrocada do Grupo Espírito Santo e o imbróglho que se seguiu na Portugal Telecom, levando-a para as mãos francesas da Altice, colocaram a qualidade da gestão no centro do debate empresarial – e público. Como foi possível que gestores talentosos, reconhecidos internacionalmente, delapidassem dois portentos da economia portuguesa? E, antes disso, como puderam ocorrer casos como o BPN e o BPP? Pina e Cunha, que já foi diretor académico do The Lisbon MBA, diz que “temos uma boa capacidade de formar pessoas talentosas na gestão. Temos é de nos perguntar o que lhes acontece quando entram no mercado de trabalho: entram num sistema que os estimula a crescer ou, pelo contrário, que mitiga e, pior, subverte o seu talento?” Mais uma questão que fica a pairar.

Daniel Bessa, antigo ministro da Economia, acredita que o problema não se encontra ao nível da qualidade dos gestores. Também não se encontra nos códigos de conduta e nas regras de governo da sociedade (*corporate governance*): “Talvez vá mais fundo o problema, até à falta de convicção interior com que essas regras são tantas vezes implementadas, como se fossem uma espécie de condenação, em cujas virtudes não acreditamos muito; à tentação permanente de, se possível, não as seguirmos, sendo evidentemente necessário parecer que as seguimos; à forma porventura demasiado ‘condescendente’ como, um pouco por todo o lado, vamos reportando o seu cumprimento.”

As fragilidades da condição humana

Atentando ao caso da PT e da sua relação com o BES, Bessa afirma que estamos perante, “antes de mais, um caso extremo de incumprimento das regras de governo

da sociedade, nomeadamente no que se refere à ‘relação entre partes relacionadas’ – no caso entre a empresa e o seu acionista de controlo”. Aí “falhou tudo o que pode falhar por força das múltiplas fragilidades da condição humana, num ambiente em que o parecer continua a valer mais do que o ser, em que múltiplas instâncias de regulação não funcionam, em que o poder político, esquecido do interesse público, se associa ao que pode haver de pior num grande interesse privado”, vinca Bessa.

Nas suas declarações estão plasmadas duas evidências do mundo empresarial português: as características culturais de quem o habita e a pequenez do mercado interno, que rapidamente passa a mensagem aos gestores: “Ou cede ou arrisca-se a não ter nada para gerir.”

Outros países viveram os escândalos financeiros internacionais da Enron, Worldcom e Parmalat no virar do século. Em Portugal, só em 2008, com os casos BPP e BPN, soaram as primeiras sirenes. “Estamos a viver com atraso uma autêntica tragédia. E com as melhores empresas e os pontos de lança da nossa economia. E o que vemos? Não se cumpriram as mais elementares regras de gestão”, diz Rita Maltez, sócia da Pares Advogados e especialista em governo da sociedade.

O Código das Sociedades Comerciais e o Código de Valores Mobiliários, além das regras de bom governo, são mais do que

A pequenez do mercado interno passa a mensagem aos gestores de que ou cedem ou arriscam-se a não ter nada para gerir

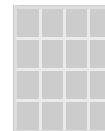
suficientes. “Não é um problema de governo das sociedades”, aponta Abel Sequeira Ferreira, presidente da Associação de Emittentes. “Outras regras/leis teriam ajudado? Não, as que existem eram suficientes. É um problema de comportamento.”

Justiça e educação têm de funcionar

O facto de Portugal ter uma justiça lenta, cara e que não funciona é visto como um enorme incentivo a comportamentos pouco éticos ou mesmo fraudulentos. “Há um sentimento de impunidade em Portugal”, afirma Paulo Pinho, economista e administrador da Sonae Capital. “Temos um sistema judicial que permite que um arguido que tenha dinheiro, num processo complexo, possa montar uma defesa com os melhores advogados e legitimamente aspirar a que não será condenado por uma sentença que transite em julgado.”

Fazer justiça e punir os infratores seria uma forma de dissuadir outros de fazerem o mesmo. Pelo contrário, em muitos dos grandes escândalos de gestão que ocorreram em Portugal nos últimos anos foi passada a mensagem de que as soluções encontradas para os resolver foram um mal menor. “O que é que isto representa? A incorporação na opinião pública do mal. Isto é um envenenamento lento”, alerta Rita Maltez. E chega-se à conclusão de que o papel das universidades e da formação ética é crucial. “Culpo o ensino. O ensino formata logo o espírito. Tem forte dose de culpa”, diz Luís Nazaré, ex-presidente dos CTT e da Anacom. Para Rita Maltez, “aulas de ética, por incrível que pareça, podem fazer sentido. De alguma forma reaviva ou estrutura nas pessoas os princípios básicos: ‘Dizer a verdade é bom. Mentir é mau’”.

Há que fazer um *back to basics*. Porque, como defende Carlos Tavares, presidente da CMVM, hoje até há um excesso de regras. “Penso que o melhor que se podia fazer era voltar atrás”, ao tempo em que existiam menos regras a regular as empresas e o mercado de capitais. “Havia o chamado ‘bom nome na praça’. Essa era a grande diferença em relação ao mundo de hoje” em que se privilegia “o bom nome nos jornais. Podemos fazer as regras todas que fizermos, mas serão inúteis se gestores e agentes do mercado não se comportarem com ética”.



Granadeiro e Salgado "Irmãos" na vida. E nos negócios?

Eliminar conflitos de interesses

É urgente haver mais transparência nas empresas, mas também nos reguladores. A prática tem sido muito diferente da teoria

“Criou-se a mitologia de que sou delegado ou funcionário do BES. Nunca tive nenhum salário do BES, porque não quis. Mas Ricardo Salgado seria meu irmão se pudéssemos escolher os irmãos.” As afirmações são de Henrique Granadeiro e foram ditas em entrevista ao *Expresso*, em agosto de 2007. A proximidade entre gestores e acionistas potencia a existência de conflitos de interesses na hora da toma-

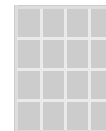
da de decisões fundamentais. Mas não só. Também as ligações a governos, escritórios de advogados, auditores, reguladores, credores, financiadores e concorrentes levantam pontos de interrogação.

“O que verificamos é que as comissões executivas decidem de forma relativamente livre em função dos seus interesses pessoais ou em função de pessoas a quem, por qualquer razão, entendem satisfazer”,

lamentava Paulo Pinho, administrador da Sonae Capital e economista. “E os órgãos de fiscalização – seja os órgãos próprios do conselho de administração, seja os órgãos de fiscalização, como seja o conselho fiscal ou o ROC ou os próprios auditores exteriores – não conseguem ou não são capazes ou assumem que não têm condições de fazer o seu trabalho.” E dá o exemplo: “Eu li o relatório da PricewaterhouseCoopers (PwC) sobre a PT e fiquei chocado. Como é que é possível haver transações com partes relacionadas de montantes de centenas de milhões de euros sem que nenhum dos órgãos de fiscalização do conselho de administração soubesse?”

E desabafa: “Aparentemente, existe uma tradição estranha em Portugal de não prestar muita atenção a conflitos de interesses e não prestar muita atenção às transações entre as sociedades e as partes relacionadas.”

Esta é apontada como uma das principais causas dos escândalos recentes. “Qual



é o problema? É que o nosso tecido empresarial é um tecido com proximidade entre o acionista e o administrador, a gestão”, frisa Paulo Câmara, jurista e especialista no tema do governo de sociedade. “Isto tem de ser percebido como uma força – porque o acionista tem todo o incentivo para se empenhar na gestão –, mas também como um risco”, refere. Paulo Câmara explica que em Portugal existe um bom sistema, que exige que sempre que haja um negócio entre a sociedade e um administrador este deve ser sujeito a um escrutínio muito mais exigente, que envolve uma deliberação do conselho de administração – no qual esse administrador está impedido de votar. E tem de ser acompanhado de um parecer de um órgão de fiscalização. E só quando esses dois requisitos tiverem sido cumpridos é que o negócio se pode fazer. “Problema? Está no facto de o mesmo modelo não ser aplicável aos negócios entre a sociedade e um sócio. Aqui, claramente devíamos ir mais longe, repensar o regime daquilo que é uma questão absolutamente central: o negócio com uma parte relacionada, quando esta é sócia.”

Quando o Estado é acionista

Paulo Pinho destaca que o próprio “Estado também não é propriamente um bom exemplo na gestão de conflitos de interesses. Se eu vejo um indivíduo que é administrador da Caixa Geral de Depósitos (CGD) e depois é administrador de um banco privado (BCP), eu tenho o direito de me interrogar se ele, enquanto foi administrador da CGD, atuou a favor dos interesses dos portugueses ou de acordo com os interesses desse grupo privado, que, entretanto, decidiu pagar-lhe o favor oferecendo-lhe o emprego”. E frisa: “A pessoa pode ser a mais honesta do mundo, mas tenho razões para ficar na dúvida.” O mesmo se aplica a ex-políticos que se tornam gestores de empresas de setores de atividade que os respetivos ministérios tutelavam. E aqui são vários os casos. Nada que seja exclusivo de Portugal. No entanto, o facto de a economia portuguesa ter uma dimensão muito reduzida amplifica a situação.

“E eu acho que nessa matéria faz sentido que haja períodos de nojo – sem prurido de poderem ser ultrapassados de

“Devíamos ir mais longe, repensar o regime daquilo que é uma questão absolutamente central: o negócio com uma parte relacionada”



É não são os salários e prémios uma forma de controlar (e calar) os gestores? Quem servem os gestores, nomeadamente os presidentes executivos?

diversas formas, mas aí a pessoa sabe que está a passar a barreira”, afirma a jurista Rita Maltez. Porque “traz a sensação de alguma transparência que haja período de nojo entre o exercício das funções públicas e de funções privadas exatamente na mesma área de negócio, de atividade”.

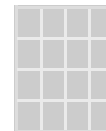
Outro caso polémico recente levantou muitas questões. O diretor da supervisão do Banco de Portugal, Luís Costa Ferreira, e o diretor-adjunto, Pedro Machado, saíram do regulador para se tornarem sócios da PricewaterhouseCoopers (PWC), auditora que ganhou contratos, sem concurso, no âmbito da supervisão do Banco de Portugal.

O poder da remuneração

~~É não são os salários e prémios uma forma de controlar (e calar) os gestores? Quem servem os gestores, nomeadamente os presidentes executivos?~~ “O problema é que o CEO (*chief executive officer*) tem a questão da remuneração. As comissões de remuneração não funcionam em Portugal”, aponta Murteira Nabo.

O jurista Paulo Câmara critica as opções legislativas. Lembra que o regime em vigor em Portugal, e que foi aprovado em 2009, veio dar “maior poder à administração para fixar a sua própria remuneração”. E é válido tanto para as instituições financeiras como para as cotadas em geral. O problema é que o diploma foi inspirado tendo por base a situação existente nos Estados Unidos e no Reino Unido. “O conselho de administração ganhou inadvertidamente, com esta alteração, o poder de influência no processo decisório da fixação da sua própria remuneração, que antes não tinha.”





Separar propriedade e gestão

O interesse da empresa pode não ser o do acionista. Mas a gestão da propriedade é por vezes confundida com a gestão da sociedade

O BES era o GES e o GES era o BES. Pelo menos para os gestores da Portugal Telecom. Foi o que afirmaram Zeinal Bava, ex-CEO da Portugal Telecom, e Henrique Granadeiro, ex-chairman do operador histórico. E a PT era o BES/GES? Apesar de o BES e a PT serem ambas empresas cotadas, com vários acionistas com posições qualificadas no seu capital, tal não impediu que o peso e a força de um só acionista determinasse os seus negócios e estratégia. E que houvesse confusão acerca do que é ser acionista da sociedade e gerir a sociedade. Em ambos os casos, o desfecho foi ruinoso.

“O sistema está todo construído, por imperativo legal, na lógica da defesa do interesse do acionista em primeiro lugar. O interesse do acionista pode não ser necessariamente o interesse da empresa”, su-

blinha Abel Sequeira Ferreira, presidente da Associação de Empresas Emitentes de Valores Cotados em Mercado (AEM). E adianta que este é um “problema que está por resolver. O sistema não está montado para fazer face às situações em que os próprios acionistas tenham uma política menos adequada ou comportamentos menos corretos”. O interesse da empresa passa por garantir a sua sustentabilidade futura. “É uma área que precisa de reflexão, e não é um problema exclusivamente português, é geral. Se o interesse do acionista e o interesse da empresa divergirem, qual é o interesse que a administração deve prosseguir?”, diz o presidente da AEM. “A resposta legal parece ser que é o interesse dos acionistas, mas cada vez mais deve haver discussão sobre isto. Isto é provavelmente uma falha do sistema.” Porque uma em-

presa tem um impacto na economia, na vida dos seus trabalhadores, credores, fornecedores e clientes. Para o presidente da AEM, “o sistema está menos adequado e menos bem construído para resolver a tal possibilidade de divergência entre os interesses dos acionistas e o interesse da empresa”.

Francisco Murteira Nabo, ex-presidente da PT e da Galp, aponta que “quando o acionista principal é um banco, o problema pode ser mais grave. Se o acionista de referência for a banca e não acionistas de perfil industrial, a pressão sobre os gestores é elevada, brutal. Porque os interesses das empresas nem sempre são os mesmos interesses dos acionistas”, frisa. “Comigo aconteceu isso. Tive esse problema na PT: eu saí porque a estratégia que estava a seguir não era aquela que os acionistas queriam”, afirma.

Estado pouco claro

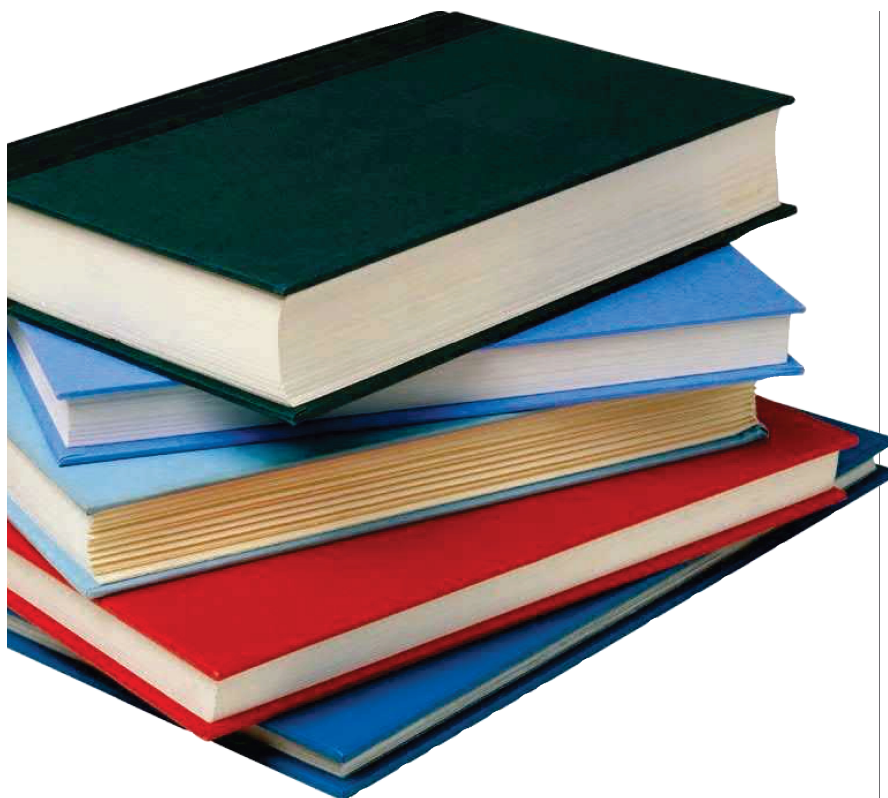
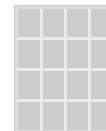
Nem sempre o Estado tem dado um bom exemplo enquanto acionista. “Não é muito claro o que o Estado anda a fazer no setor empresarial. O Estado gere por vezes as empresas estatais de forma que não é clara para mim como contribuinte, que seja no sentido de defender os interesses do contribuinte”, diz Paulo Pinho. E lembra que o contribuinte é o acionista último das sociedades. “Por outro lado, nas empresas privadas, o Estado teve no passado uma atitude em que interveio”, mas noutras não. “O Estado tem tido uma atitude pouco consistente.” Um exemplo dado por vários especialistas são as nomeações polémicas para a administração da estatal Caixa Geral de Depósitos.

Para gerir esta relação de tensão entre proprietários e gestores servem os modelos de governo de sociedade. E seria a propriedade que deverá fiscalizar a administração. “Onde é que isto falha um pouco? É que há muita administração que é também propriedade”, diz a jurista Rita Maltez. “A natureza dos princípios dos modelos de *corporate governance* serve para pensar empresas em que há uma separação entre propriedade e gestão. Mas até faz mais sentido, sobretudo nas empresas de grande dimensão, onde essas duas coisas coexistem. Porque então aí é que a fiscalização interna e externa tem especiais responsabilidades.”



FOTO ALBERTO FRAS

GES/BES Um caso extremo de confusão entre família acionista e gestão da sociedade (e participadas)



Independentes com mais protagonismo

Os administradores não executivos independentes têm de fazer as perguntas difíceis e serem responsabilizados pelas falhas

O banco da família Espírito Santo exibia todas as boas práticas que a CMVM recomenda, incluindo “um número adequado de administradores independentes”, de entre os administradores não executivos, “que não pode em caso algum ser inferior a um quarto do número total de administradores”. O BES cumpria? Formalmente, sim. Mas pouco depois da falência da instituição, Nuno Godinho de Matos, um dos administradores independentes (e um dos 25 elementos do conselho de administra-

ção), reconheceu, em entrevista ao jornal *i*: “Em seis anos nunca abri a boca, entrava mudo e saía calado. Bem como todos os restantes administradores.” Foi para o banco seis anos antes, convidado por Ricardo Salgado. “Os não executivos não têm nada a ver com a vida diária do banco. Vão às reuniões do conselho de administração quando são convocados, quatro ou cinco vezes por ano. O que conhecem da vida do banco é o que é reportado nessas reuniões pelos quadros superiores”, contou.

MANUAL

Conhecer antes de investir

Estude a empresa

Tente conhecer o melhor possível a empresa antes de investir na mesma. Visitar as suas lojas ou mesmo algumas das suas unidades industriais (se as tiver e quando possível) pode dar muitas indicações sobre como a empresa funciona na realidade, em termos de boas práticas.

Fale com 'stakeholders'

A forma como uma empresa trata os seus trabalhadores, acionistas, credores, fornecedores, clientes e parceiros é muito importante e revelador. Se houver sinais de conflitos ou desrespeito, isso pode indicar problemas futuros.

Procure desperdícios

Uma remuneração demasiado elevada da gestão e gastos excessivos com a sede da empresa ou escritórios são dois indicadores a prestar atenção.

Analise contas

Os relatórios e contas das empresas, bem como os de governo de sociedade, contêm muita informação. Claro que há empresas que podem manipular as suas contas e fornecer informação errada aos investidores. Mas, com a exceção desses casos, são documentos fundamentais.

Questione o plano de negócios

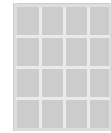
Se não for possível determinar o principal negócio da empresa, ou se for pouco claro, é melhor evitar. Tal como investir em produtos complexos comporta mais riscos, o mesmo se passa com investimentos em empresas cujos planos de negócio são mais elaborados ou de difícil compreensão.

Verifique relações privilegiadas

Se uma empresa trata de forma diferente um determinado acionista, credor ou parceiro, pode ser um aviso de desequilíbrios futuros.

Como responde a problemas?

Sejam queixas de clientes ou questões com fornecedores, a forma como a empresa responde diz muito sobre a sua gestão. A resposta dada a denúncias de más práticas ou queixas sobre questões éticas ou ambientais também são relevantes.



A presença de administradores não executivos nas administrações deve trazer o “distanciamento necessário”, segundo a CMVM, à gestão corrente da sociedade, capacidade de análise e de avaliação. E aqueles que têm a condição de independentes devem “acompanhar e fiscalizar em termos informados a gestão societária”, de forma a “assegurar” que sejam levados em conta “os interesses de todas as pessoas envolvidas”. O último relatório anual da CMVM sobre o governo das sociedades cotadas em Portugal data de 2014, mas refere-se somente às recomendações observadas nestas organizações em 2011. Aí, lê-se que o peso relativo dos administradores independentes nos conselhos de administração diminuiu ligeiramente para 29,1% nesse ano (eram 30,0% em 2010) - e perfaziam apenas 36,6% face ao total de membros não executivos. Concluía-se também que desempenhavam, nesse ano, funções de administração em 2,9 empresas (3,2 em 2010).

Já segundo o relatório, mais atual, *Governo das Sociedades em Portugal 2014*, da Católica e da Associação de Emitentes (AEM), e referente às práticas de governo das cotadas em 2013, a recomendação segundo a qual deve contar-se uma proporção adequada de independentes “continua a ser uma das que regista menor acolhimento”, sendo seguida por 70,6% das empresas que integram o PSI 20 e por apenas 59% das empresas cotadas.

Independentes não podem ser só “cruzinhas” nos relatórios da CMVM

Estes estudos têm por base a informação pública que consta dos relatórios de governo da sociedade das empresas cotadas. “Apenas avaliam o formalismo”, reconhece o economista (e administrador não executivo da Sonae Capital) Paulo Pinho: “O problema é no dia a dia. Os independentes existem para garantir que os interesses dos pequenos acionistas são tomados em linha de conta. Mas qual o seu papel, a que reuniões assistem, com quem se reúnem e quantas vezes? Têm acesso a informação relevante? No final do dia, percebe-se que são apenas cruzinhas num relatório da CMVM”, afirma.

Luís Nazaré, antigo presidente dos CTT e da Anacom, diz que as regras de governo da sociedade “dão a ilusão aos



NUNO GODINHO DE MATOS

Como administrador não executivo e independente, “entrava mudo e saía calado” das reuniões da administração do BES

Redução do número de elementos dos conselhos de administração e aumento da proporção dos independentes pode ser solução

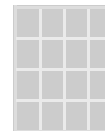
Além disso, advoga, convém que estes elementos tenham passado por outras administrações para serem capazes de fazer um “benchmark” de práticas:

investidores mais pequenos de estarem mais representados, de existirem mecanismos de controlo. Mas os administradores independentes são capturados pelos acionistas na primeira reunião”, declara.

Apesar das restrições que a CMVM impõe, Paulo Pinho defende que, para tornar mais responsável a sua postura, os independentes deveriam ter um pequeno número de ações da própria empresa para que eles próprios sintam, sempre que é tomada uma decisão, se esta afeta de forma positiva ou negativa os interesses dos acionistas. Além disso, afirma, impõe-se uma “penalização em tribunal” dos administradores independentes que não exerceram o seu dever. “Quando alguém diz que entrava mudo e saía calado numa empresa que acabou de ir à falência, tem de responder pelos seus atos e palavras. Porque estava a ser pago por todos os acionistas para ser administrador. Os independentes têm de cumprir com o dever de diligência. Se não o fazem, das duas uma: ou lhes omitiram informação, e uma gestão mal intencionada pode fazer isso, e não são culpados, ou não fizeram as perguntas que deveriam ter feito e aceitaram defender decisões de centenas de milhões de euros que afetaram negativamente os acionistas, o que é negligência. Se estas pessoas passarem a sentir que podem ser responsabilizadas pela sua irresponsabilidade, ou passam a ser mais diligentes ou não aceitam os cargos se não tiverem as condições adequadas para os exercer”, remata.

O professor do Insead Ludo van der Heyden acredita que os comportamentos mais negligentes podem ser evitados “exigindo mais a todos os administradores, reduzindo o número de membros nos conselhos de administrações e aumentando a quota de elementos independentes”. ~~Além disso, advoga, convém que estes elementos tenham passado por outras administrações para serem capazes de fazer um “benchmark” de práticas:~~ “Como é que isto se fazia na outra empresa?”

A advogada Rita Maltez diz que é preciso olhar para outros modelos internacionais, onde existem “bolsas de administradores, verdadeiramente independentes e com competências em áreas chave, como a financeira ou a comercial”.



GERIR Especial



Fiscalização interna é a chave

Quando os órgãos de fiscalização interna não funcionam, o preço para as empresas e os acionistas pode ser muito elevado

Tal como qualquer outra empresa de dimensão equivalente, a Portugal Telecom tem uma comissão de auditoria. Na altura da aplicação de 897 milhões de euros em dívida da falida RioForte, aquele órgão de fiscalização era liderado por um administrador da PT, João de Mello Franco, atual presidente da empresa. Como escapou àquela comissão a aplicação na RioForte? Como falhou a fiscalização interna? O que falhou? A Comissão do Mercado de Valores Mobiliários chamou Mello Franco a prestar declarações por diversas vezes. No relatório podia ler-se, como o *Expresso* noticiou: “Nunca esta comissão foi informada ou tomou conhecimento da existência das suprarreferidas aplicações de excedentes de tesouraria por parte” da PTIFBV, entidade que subscreveu a dívida.

Após o desastre, a comissão de auditoria produziu um relatório interno acerca do tema. Ilibava-se a ela própria no processo em causa. Mas o relatório levantava algumas dúvidas. Nomeadamente porque não foram ouvidos para a produção do mesmo nem Zeinal Bava, ex-CEO, nem Henrique Granadeiro, ex-chairman e

Se os órgãos de fiscalização interna não funcionam, para que servem?



JOÃO DE MELLO FRANCO

O atual presidente da PT, João de Mello Franco, liderava a comissão de auditoria da operadora quando foi feita a aplicação de 897 milhões de euros em dívida na falida RioForte. “Nunca esta comissão foi informada”, lê-se num relatório

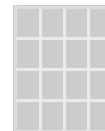
CEO, nem Luís Pacheco de Melo, ex-administrador financeiro.

Certo é que os órgãos internos de fiscalização servem como forma de controlo da gestão. E são, ou deveriam ser, uma garantia de qualidade da gestão para todos os acionistas. Se não funcionam, para que servem?

Até porque custam dinheiro à empresa e, claro, aos acionistas. Por isso há quem questione os benefícios de tantas regras e tantos órgãos de fiscalização, se não servem para nada. “Alguns efeitos dos mecanismos de *corporate governance* são maus”, afirma Luís Nazaré, ex-presidente dos CTT e da Anacom. “Primeiro, a gestão ficou enormemente mais cara. Antes, havia um conselho de administração, com cinco a sete membros, um conselho fiscal e uma assembleia geral. Hoje deve custar 10 a 15 vezes mais”, diz. “Mas o produto é igual e o resultado é igual.”

Lendo as regras de governo de sociedade, boas práticas e de responsabilidade social da PT, tudo parece perfeito.

Depois, as empresas têm ainda códigos de boas práticas, de ética, de responsabilidade social, ambiental, entre outros regulamentos. E ler algum desses documentos levanta questões sobre se, por exemplo, são igualmente compatíveis com o perfil dos acionistas controladores das empresas em causa. No caso da EDP, tem entre as suas regras do código de ética o respeito pelos direitos humanos. No entanto, a empresa é controlada por acionistas da China, um dos países que mais viola os direitos humanos. “Em particular, a EDP é contra a detenção arbitrária, tortura ou execução e a favor das liberdades de consciência, religiosa, de organização, de associação, de opinião e de expressão”, lê-se no referido código.



Promover líderes menos autocentrados

Jardim Gonçalves e Ricardo Salgado eternizaram-se no poder: o BCP destruiu valor e o BES acabou na falência

Em dezembro de 2000, o preço das ações do Millennium BCP situava-se em 5,65 euros. Em maio de 2007, altura da guerra fratricida entre o fundador, Jorge Jardim Gonçalves, e o seu ex-“delfim”, Paulo Teixeira Pinto, valiam 3,45 euros. O banqueiro, conhecido no banco como o “Papa” pelo seu poder incontestado, retirou-se de cena no final de 2007, depois de ter tentado reforçar os poderes do conselho geral e de supervisão a que presidia, e deixou um banco estilhaçado pelas lutas entre

acionistas. Já na época de Carlos Santos Ferreira o valor de cada título desceria a 8 cêntimos. “A eternização do líder cria acomodação, vícios de menor discernimento e de erosão no sentido crítico. A criação de valor da organização pode perigar”, afirma Paulo Câmara, jurista e professor de Corporate Governance na Católica.

A liderança executiva de Salgado no BES só começou a ser colocada em causa nos meses que antecederam a queda agonizante do banco. “A concentração do

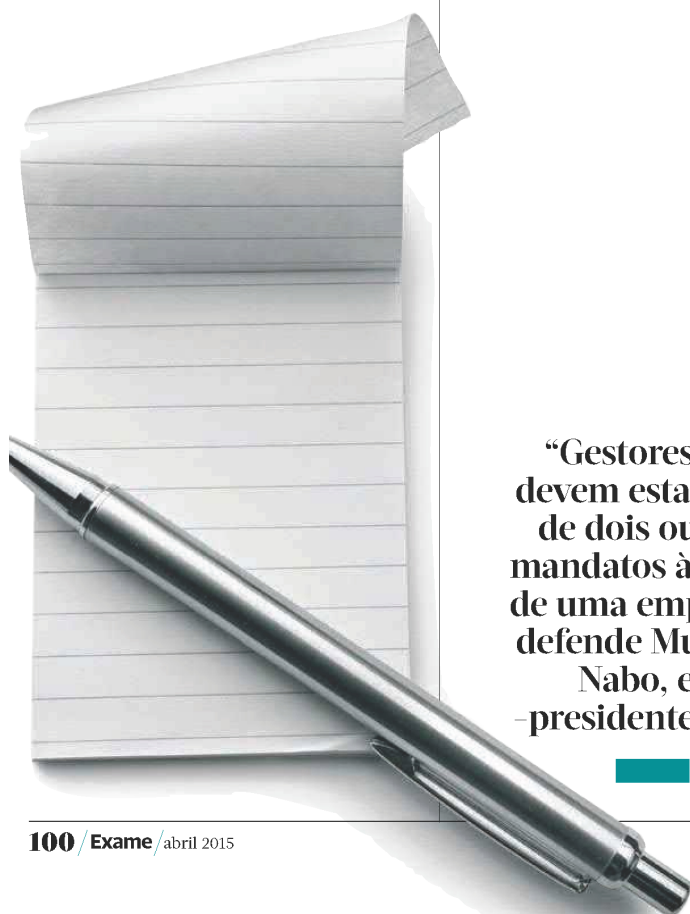
poder decisório numa só pessoa promove desequilíbrios e empobrecimento da organização. Até pode suceder que essa pessoa seja bem formada e que, durante 20 anos, tome as decisões corretas. Mas chega-se a uma altura em que deixa de haver qualquer tipo de escrutínio e de controlo, em que esse poder e influência são de tal maneira irrestritos que uma má decisão não é objeto de dissenso, nem um ato irregular e ilícito de um reparo”, continua.

Maior rotatividade precisa-se

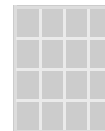
Segundo Ludo van der Heyden, ex-reitor do Insead e especialista em governo das sociedades, “a preservação de valor nas organizações está relacionada com uma maior rotatividade dos presidentes executivos”. No caso das empresas familiares, assiste-se a exceções quando o líder familiar assume a postura de construir valor para as próximas gerações. “A maior circulação de valor por parte de um CEO aparece nos seus primeiros cinco a sete anos de funções.” Mas esta não é uma regra que deve ser imposta, já que um gestor pode atingir o pico das suas capacidades a 10 ou 15 anos do cargo. “É preciso ter bom senso”, avisa.

Daí a importância de estimular uma “cultura de avaliação exigente”, que teste, individualmente, a qualidade das decisões dos administradores e do líder: “É isso que agora passou a ser imposto no setor bancário”, refere Paulo Câmara.

Francisco Murteira Nabo, antigo líder da PT e ex-*chairman* da Galp Energia, considera que os gestores não devem estar “mais de dois a três mandatos” à frente de uma empresa. “A gestão é um conjunto de compromissos independentes, cuja qualidade pode ficar comprometida pelo facto de o líder se sentar há muitos anos na mesma mesa. Quando o topo é centralizador, retira responsabilidades aos gestores e enfraquece a qualidade da gestão. A centralização de poderes exige muito mais do topo, que assume uma postura de comando: o centralizador acha que tudo o que não é feito por ele não é bem feito. Vinte e quatro horas não lhe chegam para fazer o que necessita, anda irritado, tem rasgos de autoritarismo e acaba por não atingir os objetivos a que se propôs.” É por isso “que a delegação de poderes é uma arma fundamental da eficiência”.



“Gestores não devem estar mais de dois ou três mandatos à frente de uma empresa”, defende Murteira Nabo, ex-presidente da PT



Regular de olhos bem abertos

Onde estavam os reguladores e supervisores nos casos BPN, BPP, GES/BES e PT? A supervisão e os reguladores devem ser mais atentos

Ainda se fazem as contas aos prejuízos da nacionalização do Banco Português de Negócios (BPN) em 2008. A comissão de inquérito ao caso calculou em 3400 milhões de euros (até ao final de 2012) os custos com responsabilidades deste banco. O Tribunal de Contas contabilizou que a nacionalização do banco custou 2200 milhões de euros até final de 2013. O Estado assumiu tudo. Em 2010, o BPN teve um impacto de 1800 milhões de euros nas contas públicas. Em 2011, o valor chegou a cerca de 1150 milhões de euros.

No final de 2008, outro caso estava no centro das atenções. O Banco Privado Português (BPP) foi alvo de uma intervenção do Banco de Portugal, a 1 de dezembro. João Rendeiro já tinha renunciado ao cargo de presidente do conselho de administração deste banco. Em novembro, João Rendeiro, fundador e também o maior acionista do BPP, tinha pedido uma garantia do Estado para um empréstimo de 750 milhões de euros junto do Citigroup. Mas a solicitação teve o parecer negativo do banco central, que na altura era liderado por Vítor Constâncio, atual vice-presidente do Banco Central Europeu.

“Temos de ter entidades reguladoras fortes e supervisores fortes e com capacidade de atuação. E isso foi uma coisa que

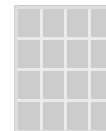


FOTO TIAGO MIRANDA

Banco de Portugal Onde está a supervisão? Qual o seu papel? A questão começou a ser falada com o caso BPN. “Até há pouco tempo, o BdP limitava-se à emissão de moeda e a fazer estudos”, diz Rita Maltez

até agora ainda não aconteceu. Até há bem pouco tempo o Banco de Portugal (BdP) limitava-se a gerir emissão de moeda e a fazer estudos. A função de supervisão não existia”, aponta a jurista Rita Maltez. E frisa ainda: “O caso BPN já ia muito

avanzado quando se começou a falar das funções do BdP, quando se começou a perceber que havia um banco que, pura e simplesmente, não se sabia sequer que existia. São casos onde há falhas graves de supervisão.”



► Foi a crise financeira de 2007 e a falta de liquidez e de financiamento que precipitou todos estes casos. No caso do BES, há outros aspetos a ter em conta. “Vamos admitir que o BdP considerava que estava tudo bem com o BES. Mas há momentos em que há pessoas que vão ao BdP entregar documentos. E essas pessoas são de dentro do banco. E só vão entregar esses documentos porque se zangaram as comadres, não haja sobre isto ilusões”, refere a advogada. No caso do BES e da PT, tratavam-se de duas das maiores cotadas portuguesas.

“Cabe aos reguladores acautelarem que os mercados funcionem de modo transparente e com o mínimo de falhas”, diz Luís Nazaré, ex-presidente da Anacom e dos CTT. “O único cuja missão vai a um ponto e a um nível que acaba por ter interferência é o BdP, que é ao mesmo tempo regulador e supervisor. Mas acaba por ter um papel mais de intervenção externa.”

Certo é que hoje há práticas questionáveis. “Um banco não deveria nunca vender ações próprias ao balcão ou vender dívida emitida pelo próprio banco ou entidades relacionadas com o banco. Isto deveria ser proibido”, afirma João Pereira Leite, diretor de investimentos do Banco Carregosa. Mas isso tem acontecido nos últimos anos. “Porque é que esse banco não vai tentar vender essa dívida subordinada a clientes institucionais e a investidores qualificados? Porque as taxas de juro a que o poderia fazer são completamente desincentivadoras. Neste caso, vende dívida subordinada ao balcão do próprio banco e com a convicção dos reguladores, dos órgãos de supervisão. Será que não aprendemos nada?”

Rodar auditores para evitar vícios

A renovação dos auditores pode trazer maior transparência e travar a formação de uma ligação viciada com os auditados

Um mercado de auditoria muito concentrado. Proximidade entre auditores e auditados. Estes são dois perigos à qualidade da auditoria a grandes cotadas apontados por ex-gestores e juristas especializados. Estão registados 41 auditores na Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM). “O que acontece é que até há algumas empresas registadas, mas nem todas têm capacidade para fazer esse trabalho. Nem sequer têm nome”, aponta Rita Maltez, jurista. As quatro grandes (Big Four) – Deloitte, KPMG, PricewaterhouseCoopers e Ernst & Young – têm muita experiência e conhecem os mercados e as várias áreas de negócio. Têm meios e capacidade para auditar grandes grupos. “É muito diferente auditar um banco e auditar uma imobiliária, mas uma empresa de auditoria internacional já tem as competências e experiência para o fazer”, aponta Rita Maltez.

Mas num mercado tão pequeno quanto o português o potencial para haver alguma cumplicidade entre auditor e auditado é mais elevada.

“Nós temos um mercado de auditoria muito concentrado em quatro empresas

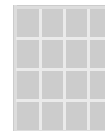
fundamentais. E, apesar de haver outras auditoras, a concentração dessas quatro no mercado é absolutamente hegemónica”, afirma Paulo Câmara, jurista. “Isso, em si, tem levado a uma série de reflexões em torno de acautelar e reforçar a independência dos auditores. Aqui o desafio é encontrarmos o equilíbrio entre não ter uma auditoria acomodada e com proximidade excessiva do cliente nem uma auditoria superficial.”

O código de governo das sociedades da CMVM recomenda a rotação de auditor externo. No entanto, a qualidade das auditorias a grandes grupos pode sofrer com uma grande rotatividade de auditor externo. Por outro lado, manter o mesmo auditor anos a fio pode fomentar vícios. “A não renovação regular destes auditores leva a negligenciar certos aspetos, da mesma forma que leva a intimidades, a cumplicidades que se vão formando entre auditores e auditada, fruto dessa longa convivência”, diz Francisco Murteira Nabo, ex-presidente da Portugal Telecom e da Galp.

“Uma auditora tem de conhecer o grupo todo. O GES não é a mesma coisa que o BES e não é a mesma coisa que a Comporta ou a Espírito Santo Internacional”, frisa Rita Maltez.

No caso da PT, desde 2001 que o grupo fazia aplicações no GES e, segundo o ex-presidente da telecom, Henrique Granadeiro, “nunca a comissão de auditoria, externos e ROC fizeram quaisquer reparos”. Granadeiro adiantou na comissão de inquérito ao GES/BES que tanto as contas trimestrais como as anuais foram aprovadas pela comissão de auditoria e não obtiveram reservas da parte de supervisores internos ou externos.





Acionistas têm de ser mais proativos

Para travar eventuais 'donos disto tudo' é necessária uma maior intervenção dos acionistas institucionais e dos mais pequenos

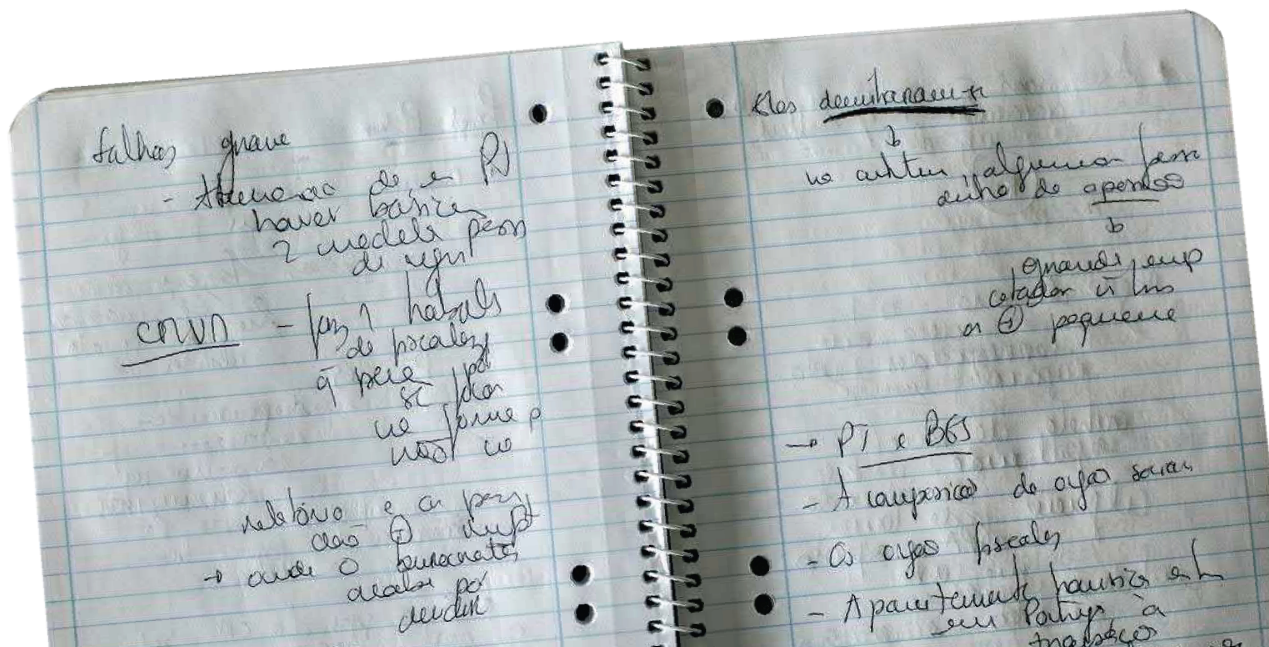
É um dos maiores problemas para o bom funcionamento do mercado de capitais em Portugal, diz Carlos Tavares, presidente da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM). O excessivo poder dos grandes acionistas de empresas cotadas atropela muitas vezes a gestão, os restantes acionistas e a própria sustentabilidade das empresas. Para o presidente da CMVM, esta é uma das grandes limitações ao funcionamento do mercado. E dá o exemplo das várias ofertas públicas de aquisição (OPA) que "acabaram por não chegar ao mercado fruto da intervenção de alguns acionistas mais poderosos que assim o decidiram".

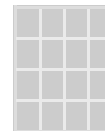
As ofertas do BCP sobre o BPI e da Sonae sobre a PT foram chumbadas em

“Há uma regra de ouro em *corporate governance*: a uma ação deve corresponder um voto”, afirma o economista Paulo Pinho

2007. Os conselhos de administração das empresas visadas lutaram ferozmente para travar estas OPA.

No caso da PT, foram feitas aos acionistas promessas de uma distribuição de dividendos da ordem dos milhares de milhões de euros. O BES liderou a oposição e conseguiu o chumbo da OPA em assembleia geral de acionistas, com o apoio do Estado, que era também acionista. Mas foi em 2014 que foi posto a nu o excessivo poder que o BES exercia sobre a PT, apesar de apenas deter 10% do capital da maior telecom portuguesa. “Há uma regra de ouro em *corporate governance*: a uma ação deve corresponder um voto. A PT começava por violar essa regra impondo limites ao uso do direito de voto pelos acionistas, o que servia, na prática, para que fosse impossível a alguém adquirir o controlo da sociedade”, explica Paulo Pinho, professor na Nova Business School of Business and Economics e administrador da Sonae Capital. Estando ligado ao Grupo Sonae, Pinho é sensível ao desfecho que a OPA sobre a PT acabou por ter. “Às tantas, não é só a questão do limite de voto. É a forma como se pode constituir uma estrutura acionista de uma sociedade com uma coleção de relacionamentos em que vemos que um acionista de relevo





da sociedade [a Ongoing], pelos vistos, é uma empresa criada essencialmente com crédito de outro acionista, que tem 10% [o BES]”, aponta.

O ex-presidente da PT, Francisco Murteira Nabo, lembra outro aspeto: “No caso da PT, nunca se registou mais de 50% da participação de acionistas nas assembleias gerais. Esta não participação leva a uma certa negligência.”

Em 2014, a subscrição pela PT de 897 milhões de euros de dívida de uma *holding* do Grupo Espírito Santo, a Rio Forte, expôs a dimensão da submissão da gestão da PT em relação àquele acionista. .

A Brisa é outro exemplo disso. Foi alvo de uma OPA pelos seus maiores acionistas e acabou por ser retirada de Bolsa. O Grupo José de Mello era o maior acionista da empresa e fez a operação em parceria com a Arcus, outro acionista de referência. A operação levou a CMVM a intervir, levando ao aumento da contrapartida oferecida. O processo de perda de qualidade de sociedade aberta também gerou contestação, que obrigou a nova intervenção da CMVM, para permitir aos acionistas a venda das suas próprias ações. Após a OPA, a Brisa distribuiu dividendos. Após este, e outros casos, o polícia da Bolsa entendeu que devia ser alterado o regime que regula as OPA.

É necessário que os acionistas institucionais e os mais pequenos estejam atentos à gestão. A crise financeira levantou a questão da responsabilidade de todos. “Na verdade, eram uma espécie de *sleeping partners* – enquanto as empresas iam dando lucro, eles iam às assembleias gerais, aprovavam os seus relatórios e contas e distribuía os lucros pelos seus participantes”, diz a jurista Rita Maltez. “Não passava pela cabeça das pessoas, há cinco anos, que um investidor institucional tivesse uma preocupação com a remuneração das administrações.” Porque deixar o poder nas mãos de um só pode ter consequências graves. No caso do BCP, Jorge Jardim Gonçalves reinava. Presidente do maior banco privado português até 2005, foi acusado pelo Banco de Portugal de alegadamente ter ocultado 17 *offshores* e falsificado contas até 2007. Acabou por ser ilibado de pagar a multa que o Banco de Portugal lhe tinha aplicado – um milhão de euros – devido à prescrição dos factos.



Ludo van der Heyden Especialista de Corporate Governance do Insead

A GOVERNANCE ESTÁ “PODRE”

Gestores “diabólicos” como Salgado vão sempre existir nos negócios, diz Ludo van der Heyden

“O bom governo das organizações é, no limite, um estado de espírito”, afirma o ex-reitor do Insead, que continua a dar aulas sobre o governo das sociedades. “Claramente, esse espírito estava podre e o diabo andou a fazer das suas”, afirma à *EXAME*, questionado sobre a hecatombe do Grupo Espírito Santo e o imbróglio da PT. Mas este não é um dilema apenas português, aconteceu nos EUA, onde o tema da ética e das regras de governo fazem escola. “Basta olhar para o que aconteceu na Goldman Sachs!” Os casos portugueses são “uma tragédia coletiva e um escândalo, similares na sua natureza ao que aconteceu na Enron, Tyco, Parmalat e Fortis”.

Defendendo que o governo da sociedade não é só uma tarefa da administração mas de todos os órgãos de gestão,

é perentório ao apontar à cultura empresarial portuguesa os tiques próprios daquilo a que chama “mentalidade da pequena aldeia”: umas quantas pessoas, com um líder autoritário que nunca contestaram, deixaram acontecer o inevitável. “E a supervisão passou um cheque em branco. As graves lacunas de moralidade, transparência, independência, competência da supervisão, inteligência e coragem para agir contribuíram para estes desfechos.” Por isso não é só o falhanço de um banco ou de um líder: é um “falhanço coletivo. A culpa não é só de Ricardo Salgado. Tipos como ele, espertos e diabólicos (*devilish*), irão sempre existir nos negócios. A questão é como pará-los?” Para o académico, “o bom espírito aplicado ao bom governo.”

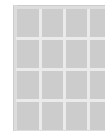


FOTO: PAULO AL EXANDRINO

Jorge e Carlos Martins Fotografados para a EXAME em 2007, quando lançaram a Martifer em Bolsa. Agora estão a vender os “anéis”

A ambição não pode ser desmedida

Crescer a todo o custo, através da diversificação de negócios e de mercados, pode sair caro. Ambição controlada é preciso

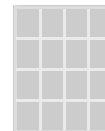
A 26 de junho de 2007, a Martifer SGPS entrou em Bolsa. As ações da empresa dos irmãos Carlos e Jorge Martins foram negociadas, no dia de estreia, a 12 euros. Hoje, a capitalização bolsista vai pouco além de 21 milhões de euros – já chegou a 1050 milhões – e as ações estão abaixo de 40 centimos. Das construções metálicas, espalhou-se para os equipamentos de energia solar, produção de eletricidade, biocombustíveis

e até agricultura. No ano passado, através da West Sea, ganhou a subconcessão dos Estaleiros Navais de Viana do Castelo. 2009 foi o último ano em que o grupo apresentou lucros – nos primeiros nove meses de 2014 os prejuízos atingiam 60,3 milhões de euros. A desmultiplicação de atividades saiu cara à Martifer, que começou em 2010 a desfazer-se destes negócios. Em dezembro, anunciou a venda dos 55% que detém

na Martifer Solar, último ativo da estratégia de diversificação.

A atravessar “uma das suas maiores crises”, a Euronext Lisbon está também a pagar os erros de gestão cometidos não só pelas grandes mas também pelas organizações mais pequenas, como a Martifer. Segundo Carlos Tavares, presidente da CMVM, não foram só as maiores empresas a terem problemas e a minar a confiança dos investidores. Entre as companhias mais pequenas que entraram para o mercado de capitais muitas “foram demasiado ambiciosas, com preços [iniciais de entrada na Bolsa] muito altos”, o que provocou perdas elevadas aos investidores.

Quem se excedeu na avidez do negócio foi a YDreams, de António Câmara, que não se poupou nos objetivos para a empresa: “a YDreams quer ser gigantesca”; “vamos lançar um dos maiores projetos interativos da história”, ou “queremos criar algo que faça esquecer o iPhone ou o iPad”. No final de 2014 solicitou um plano



especial de revitalização (PER) para negociar com os credores o pagamento de 17,98 milhões de euros.

Não estar preparado sai caro

A diversificação pode ser um dos caminhos mais óbvios para as empresas ganharem dimensão, mas traz muitos desafios. Desconhecimento dos novos setores, ausência de competência para geri-los, incapacidade para administrar simultaneamente diversas atividades e falta de capital são os maiores obstáculos à estratégia de diversificação.

No seio da EDP, em 1998, nasceu a marca ONI, numa altura em que a elétrica tentava a sorte no setor das telecomunicações (chegou a ter uma participação de 15% na Sonaecom). Acabou por vender a operadora em 2006, por 160 milhões de euros. O passivo da ONI estava avaliado em 340 milhões de euros.

Também a aventura da Jerónimo Martins em solo brasileiro, em 1997, redundou num fracasso. A empresa de Alexandre Soares dos Santos não conseguiu dar a volta aos supermercados Sé num mercado que não soube dominar. As flutuações da moeda brasileira, que exigiam uma forte capacidade financeira, não ajudaram. Acabaria por vender a operação em 2002, no mesmo ano em que se desfez da marca Jumbo na Polónia. Depois de uma profunda reestruturação, voltou aos lucros e ao sonho da internacionalização: apostou na rede polaca Biedronka, que hoje conta com 3270 lojas. Em 2013 lançou a marca ARA na Colômbia, que já conta com 86 lojas. Os voos internacionais da Jerónimo Martins no Brasil contrastam com a inde-



Pescanova Falência do grupo espanhol apanhou todos desprevenidos

ESCÂNDALOS INTERNACIONAIS

Falsificação de contas, branqueamento de capitais, crimes ambientais. Casos não têm faltado lá fora

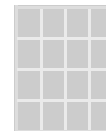
Têm sido vários os 'casos' de empresas a nível mundial que têm chocado investidores, e não só. Nos Estados Unidos, os escândalos mais famosos envolvem empresas como a gigante Enron, a Worldcom e a Lehman Brothers, além da fraude cometida por Bernard Madoff. Na Europa também há vários, com empresas como a Parmalat e as espanholas Pescanova e Gowex.

O caso da Pescanova, como os restantes, apanhou todos de surpresa. A empresa anunciou, no início de 2013, que não podia apresentar as suas contas de 2012 e em abril do mesmo ano abriu falência. As acusações de falsificação de contas e abuso de informação privilegiada, entre outras, mancharam a imagem do grupo. Há a juntar a estes as acusações de manipulação da taxa Libor, suspeitas de branqueamento

de capitais e fuga ao fisco envolvendo o HSBC, na Suíça, (SwissLeaks), entre muitos outros.

Casos que não surpreendem nem gestores nem juristas. Os escândalos refletem a sociedade atual, individualista e focada nos objetivos no curto prazo. E as consequências de más práticas de gestão podem não ser só financeiras e tomar dimensões dramáticas do ponto de vista humano ou ambiental. Um exemplo trágico é o do gigantesco derrame da BP que poluiu o Golfo do México em 2010, no pior caso do género nos Estados Unidos. Os relatórios ao incidente apontaram que não só era previsível que pudesse acontecer como era evitável. Mas a poupança de custos falou mais alto e o resultado foi dramático. A britânica enfrenta uma multa de 13 mil milhões de euros.





FOTONUNO BOTEIHO

Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha Os dois académicos desconstruem as características da cultura organizacional portuguesa

“ESTE MUNDO NÃO É PARA FRACOS”

Os académicos Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha estudam as lideranças portuguesas: “O efeito ‘caluda e respeitinho’ é o inimigo das boas organizações”

● Especialistas em comportamento organizacional, Arménio Rego (AR), docente da Universidade de Aveiro, e Miguel Pina e Cunha (MPC), professor na Nova SBE, são autores de várias obras sobre liderança: “Temos demasiada fé nos nossos líderes, atribuímos-lhes demasiado carisma. No limite, isso degrada as instituições.”

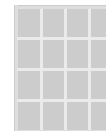
● **As grandes hecatombes empresariais de 2014 são sinal da má qualidade da gestão em Portugal?**

● **MPC** – Mostram sobretudo a má qualidade do governo de algumas empresas: imprudência na gestão de relações, concentrações excessivas de poder, pendor para o “capitalismo de compadrio”. Mas, do ponto de vista da evidência empírica internacional, é factual que, em comparação

com outros países europeus, a qualidade da nossa gestão é inferior. Um estudo, elaborado por Nicholas Bloom, em 10 mil empresas de 20 países mostra que os gestores portugueses sabem medir os resultados mas falham na capacidade de definir metas e incentivos para as suas equipas e projetos. Portugal fica a meio da tabela, entre os Estados Unidos (o melhor) e o Gana (o pior).

● **AR** – Falhamos em dimensões como a recompensa do mérito, a delegação de poder. Somos muito melhor posicionados nos *inputs* do que em termos de *outputs*: colocamos muita coisa no sistema, mas extraímos menos dele do que os outros países. É desperdício puro.

● **É um problema das lideranças?**



• **MPC** – Continuamos a ter gestores que funcionam muito mais como chefes: olham para as pessoas que trabalham com eles como se fossem subordinados, que devem fazer aquilo que eles dizem e não levantar muitas ondas. Padecemos também do chamado “respeitinho”, que confundimos com lealdade. Temos uma visão paroquial das coisas: “Eu dou-te respeitinho em troca de proteção, se não me chateares muito.” Noutra dia, um aluno dizia-me que nas organizações lusas se pode morrer de “sincericidio”: se somos sinceros, o nosso chefe mata-nos.

• **AR** – Mas não podemos colocar a tónica da má gestão apenas nos líderes, nos que exercem o poder. Também temos de olhar para o papel dos liderados. Se os gestores se comportam de uma determinada maneira é porque isso também lhes é permitido. Havia coisas que seguramente já se sabiam há muito tempo em algumas organizações e as pessoas calaram-se. Não houve ninguém que se demitisse por problemas de consciência. É o “efeito caluda”. Vivemos todos, afinal, numa realidade que não existe. O caso mais paradigmático é o de Salazar, a quem continuavam a dizer que era presidente quando já não o era.

• **É cultural?**

• **AR** – Existem culturas onde o estatuto é atribuído, outras onde é conquistado. Nós fazemos parte da primeira cultura. Eu sou chefe porque sim, nas outras culturas tenho de mostrar que tenho mérito e, naquele domínio, sou melhor do que os outros.

• **MPC** – Por outro lado, o português aprecia o líder paternalista, próximo e que cuida dele. Um estudo comparativo mostra que os austríacos preferem o líder mais previsível, objetivo e transparente, que trata todos sem distinção. Tem a ver com uma visão nepotista do mundo e a nossa cultura mais particularista, por oposição aos países nórdicos, por exemplo, mais universalistas, onde as regras são para todos cumprirem. Aqui, a regra é para cumprir, mas neste caso particular do meu amigo posso abrir uma exceção.

• **Parece que temos cada vez mais escândalos financeiros. Não temos?**

• **MPC** – Não penso que estes casos traduzam uma maior degradação ética. Traduzem provavelmente um maior escrutínio. O que está a acontecer em todo o mundo. A forma como estão a ser geridas as suas consequências é que é diferente. Nos EUA, tanto o chefe como o porteiro são rapidamente recompensados ou punidos.

• **AR** – Hoje, há maior noção ética. Há 20 anos lembro-me de que quando dizia aos meus alunos que era importante sermos honestos, um deles respondeu-me que estava a ser muito ingénio: “Negócio é obter resultados, o resto não é importante.” Há uns anos passámos por uma fase em que pensámos que gerir era ter uma certa “chicoespertice”.

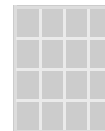
• **MPC** – Mas a virtude está no meio: para os gestores não pode valer tudo, mas este também não é um mundo para santinhos. É preciso tomar decisões duras: a gestão não é para fracos.

A Moviflor, em concorrência com o IKEA, continuou a abrir lojas, que passaram a concorrer diretamente entre si

cisão da concorrente Sonae, que prepara há anos a entrada do Continente em Angola, em parceria com Isabel dos Santos – ambição a menos ou indecisão a mais?

A incapacidade de inovar é inimiga das empresas. A Papelaria Fernandes, que esteve cotada em Bolsa, e a cadeia de mobiliário Moviflor sentiram-no na pele. A primeira, que chegou a ter 20 lojas e 400 trabalhadores, assumiu-se falida em 2009, com 60 milhões de euros de dívida, vítima de maquinaria obsoleta e de uma concorrência feroz (dominada pela grande distribuição e por cadeias como a FNAC). Hoje, caminha lentamente, na sua segunda vida: as três lojas abertas em Lisboa continuam a vender os produtos mais emblemáticos da empresa, como as Sebentas Escolares e os blocos Cavalinho.

Já a Moviflor não soube responder ao ataque do IKEA, que entrou em Portugal em 2004. Sem capacidade de inovar a oferta, inaugurou lojas que, a poucos quilómetros umas das outras, passaram a concorrer diretamente. A expansão foi a sua própria sentença de morte. Na altura em que a administração pediu o PER, em 2013, já faturava menos de 100 milhões de euros (chegou a ter o dobro das receitas) e tinha um passivo de 160 milhões – o Grupo IKEA em Portugal registou nesse ano uma faturação de 392 milhões de euros (entre produção e retalho). A 1 de outubro de 2014, as 24 lojas Moviflor encerraram. Suspeitas de fraude levaram os trabalhadores a apresentar uma queixa-crime contra a administração.



Reinvestir capitais deve ser obrigatório

Privatizações mais recentes põem a descoberto endividamento e descapitalização das empresas portuguesas. Até das maiores

Chegou a ter 60 lojas, perto de 750 trabalhadores e faturava 26 milhões de euros em vendas. A Throttleman era considerada um caso de sucesso e foi uma das empresas que fez parte do roteiro presidencial de Cavaco Silva no setor do têxtil e vestuário em 2009. Os elogios sucediam-se. Crescer a rede de lojas rapidamente era o objetivo, e, para engordar o negócio, porque não lançar no mercado uma nova marca? Os três sócios da Hozar, detentora da insignia, trataram de gizar a Red Oack. Decidiram também entrar em Angola. Fizeram-no na pior altura e recorrendo a poucos capitais próprios. Nos anos anteriores, pródigos em vendas, já tinham recorrido com avidez à banca. Com o emagrecimento do consumo dos portugueses e muito dependente do mercado doméstico, a Hozar acabaria por recorrer a um plano especial de revitalização (PER): nessa altura, em 2012, as vendas tinham descido para 13 milhões de euros, os prejuízos tocaram nos 19 milhões e a dívida atingiu 34 milhões. Mais de metade do valor eram créditos bancários, seis milhões de euros era devidos ao Estado.

A Hozar “deveria ter sido mais cuidadosa com o ritmo de expansão e de endividamento”, admitiu Pedro Pinheiro, um dos sócios, que até escreveu um manual prático para empresas sobre o PER, *Segunda Oportunidade*. Foi coisa que nem a Throttleman nem a Red Oack tiveram: o Fisco, credor de três milhões de euros, não aceitou como garantia o valor comercial das marcas, que acabariam por pedir a liquidação.

O problema não é apenas dos mais pequenos. As empresas do PSI 20 não estão imunes. A EDP é a cotada mais valiosa da Bolsa portuguesa: vale 10,4 mil milhões de euros. Tem uma dívida de 17 mil milhões

Para o bem da empresa, os gestores devem explicar aos acionistas que nem sempre é boa decisão distribuir dividendos

de euros – uma soma idêntica ao valor em Bolsa da EDP e da Galp Energia juntas.

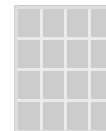
A realidade está há muito diagnosticada: as empresas portuguesas são das mais endividadas da Europa. Segundo dados do Banco de Portugal, no final de 2014 as dívidas das organizações privadas chegavam a 247,7 mil milhões de euros, estando a taxa de endividamento acima de 145% do PIB.

Nas últimas décadas, a corrida aos bancos foi construindo um tecido empresarial alavancado em créditos, que confundiu o que era verdadeira capacidade de investimento com a ilusão do mesmo. A crise financeira mundial de 2007, que rapidamente desceu do “olimpico” dos bancos e chegou à economia real, tratou de desfazer a confusão. Descapitalizadas, as empresas portuguesas têm sucumbido ao peso das dívidas. A Comissão Europeia já lançou vários alertas sobre a situação portuguesa, sublinhando que o nível de endividamento das empresas privadas afeta a sua atividade e bloqueia o crescimento da economia.

Gestores têm de ter noção dos limites

“Eu não acho que haja um problema de falta de capitalização das empresas portuguesas. Acho que há uma falta de capitalização de Portugal”, atira Paulo Pinho, economista. “Primeiro, se temos um país que está sempre a comprar mais ao exterior do que aquilo que vende para fora, isso significa que todo o capital que temos está a ser usado para pagar ao exterior. Segundo, se não temos capital que chegue cá dentro, temos de pedir emprestado e aumentamos a nossa dívida. Terceiro, se o dinheiro que temos não chega, temos de vender ativos. Qualquer dia já não há empresa de relevo de capitais portugueses. Estamos a ficar com a Sonae, a Jerónimo Martins, o Grupo Queiroz Pereira e já não sobra muito mais”, conclui.

Nas privatizações que têm decorrido nos últimos anos, a constatação é óbvia: não há capital português a participar. Os chineses da China Three Gorges compraram 21,35% da EDP e da sua dívida de 17 mil milhões de euros por 2,7 mil milhões. A chinesa State Grid e a Oman Oil, do Médio Oriente, abocanharam a REN – Redes Energéticas de Portugal por 592 milhões de euros, quando esta apresentava uma dívida de perto de 2,5 mil milhões. A PT



já é 100% francesa, depois da venda à Al-tice por 7,5 mil milhões. Em 2013, a ANA - Aeroportos de Portugal ganhou a mesma nacionalidade depois de ter sido adquirida pela Vinci, que pagou três mil milhões de euros.

A Espírito Santo Saúde, por quase 500 milhões de euros, e a Fidelidade (da Caixa Geral de Depósitos), por 1,6 mil milhões, passaram para as mãos chinesas da Fosun. O Banco Espírito Santo de Investimento também acabou chinês, depois de o Grupo Haitong ter pago 379 milhões de euros.

BPI e BCP já são mais angolanos que portugueses e, no horizonte, a venda do Novo Banco (ex-BES) poderá injetar mais capital estrangeiro em Portugal. Na corrida aos 66% da TAP, que o governo quer fechar até final do primeiro semestre deste ano, perfilam-se três candidatos com ligações ao Brasil. Também para mãos brasileiras foi, em 2012, a Cimpor, alvo de uma oferta pública de aquisição (OPA) da Camargo Corrêa, que aproveitou a fragilidade financeira dos acionistas portugueses para tomar o pulso à cimenteira.

Francisco Murteira Nabo lembra que este é o país em que os gestores não reinvestem o dinheiro que as empresas ganham: "Põem-no na Suíça, compram um carro topo de gama e depois vão ao mercado buscar mais dinheiro. No fim, fi-

cam as empresas expostas a mais riscos de mercado", afirma o ex-presidente da PT.

"Um gestor tem de ter noção do seu negócio e do limite de exposição que este deve ter. Se calhar, deve guardar o capital que tem e explicar ao acionista que não deve pagar dividendos porque a empresa não está na situação mais equilibrada. Um dos erros da nossa cultura empresarial é que não existe a obrigação de reinvestir os capitais", explicita. O chefe da missão do FMI em Portugal, Subir Lall, disse recentemente: "Muitas empresas distribuem dividendos aos seus acionistas em vez de reduzirem a dívida." A redução do valor dos dividendos "parece um caminho promissor para reduzir o endividamento empresarial", referiu.

A Bolsa como alternativa ao crédito

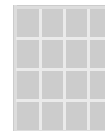
Em novembro passado, a Sonae Indústria veio mostrar que a descapitalização é um problema crónico português, até entre as cotadas. O aumento de capital da empresa exigiu a intervenção da CMVM, depois de ao regulador chegarem queixas e pedidos de informação por parte de investidores, chocados com a operação que envolvia a emissão de 15 mil milhões de ações a apenas um cêntimo. Os títulos afundaram em Bolsa e a Sonae Indústria perdeu de uma assentada 76% do seu valor. O aconteci-

mento é considerado pelos analistas como um episódio negro na história da Bolsa em Portugal.

Para João Pereira Leite, diretor de investimentos do Banco Carregosa, muitas empresas que estão a negociar na Bolsa portuguesa não deviam estar cotadas, devido ao seu elevado nível de descapitalização. "Devia haver mecanismos automáticos" que rastreassem a saúde financeira destas organizações, aconselha. No caso dos bancos, existe um mecanismo de exigência de rácios de capital mínimos.

Um dos problemas é a forte dependência dos empresários relativamente ao financiamento bancário, em detrimento de outras fontes de financiamento. Os sucessivos presidentes da Euronext Lisbon têm alertado para a necessidade de introduzir mecanismos legais e fiscais para, por exemplo, incentivar as pequenas e médias empresas portuguesas a recorrer ao mercado de capitais para se financiarem. Seja pela emissão de ações seja pela colocação de dívida. No entanto, a mentalidade e cultura vigente em Portugal – e na Europa, em geral – não dá primazia ao mercado de capitais no que toca a obter capital. Na Bolsa de Lisboa, o número de cotadas não tem aumentado. Pelo contrário, até diminuiu. E não se perspetivam novas entradas em Bolsa no curto ou no médio prazo. ●





CASOS

Famílias e negócios à parte

O colapso do clã Espírito Santo destapou as feridas das empresas familiares. Mas há as que sobrevivem e se munem de mecanismos para evitar a queda / Texto Joana Madeira Pereira

◉ Chegando a Pevidém, ao lado de Guimarães, é fácil dar com a Lameirinho – tem a honra de ter uma rua em nome próprio e, no caso de o GPS falhar, basta perguntar a qualquer transeunte. É certo que já deu mais emprego à região noutros tempos, mas afinal é das poucas têxteis que resiste no Vale do Ave. A maioria nasceu nas primeiras décadas do século XX, da vontade de famílias empreendedoras, mas não sobreviveu à derrocada do setor no final dos anos 80 e década seguinte adentro – pressionado por um tecido empresarial sobredimensionado e pouco ajustado aos desafios da globalização – nem às desavenças que, em muitos casos, deixaram famílias de costas voltadas.

“Ou fecharam ou foram tomadas por outros grupos”, conta Albano Coelho Lima, 77 anos, presidente da Lameirinho e segunda geração numa empresa criada pelo pai, Joaquim, em 1948. O empresário partilha o sangue e o nome de família com os fundadores da vizinha Coelima (seus primos), outra gigante de têxteis-lar que acabou nas mãos do Estado e, em 2011, juntamente com outras duas empresas familiares, a António Almeida & Filhos e a José Machado Almeida, foi comprada pelo fundo de recuperação da ECS Capital – passando a fazer parte do universo

More Textile. “Houve sempre muitos altos e baixos na parte do negócio, mas nunca perdemos o espírito de trabalho nem a união na família”, garante, visivelmente orgulhoso, o líder da empresa, que fatura 60 milhões de euros com os lençóis que produz para mais de 30 países. Tem a seu lado Paulo, o filho, de 46 anos, administrador e responsável pela área comercial. “Tenho a felicidade de os meus filhos serem jovens e de trabalharem comigo”, afirma. Além do filho Paulo, estão na Lameirinho também a filha, Olinda, de 49 anos, responsável pelo Departamento de Design, e o filho Miguel, de 44 anos, com o pelouro da área industrial.

Representam a terceira geração da Lameirinho, mas na verdade são a segunda. Como é que isto pode acontecer? Paulo Coelho Lima explica: “O nosso modelo de organização passou por tomar conta das posições dos meus tios. O meu pai, ao comprar as ações dos irmãos, em 1996, mostrou que aprendeu com os erros do que não funcionava com a segunda geração e tratou de os eliminar. Eu e os meus irmãos somos a terceira geração, normalmente aquela que destrói, mas funcionamos como se fosse a segunda. Não há primos a trabalhar connosco, o que é uma grande vantagem”, assegura.



LAMEIRINHO

Família unida

Os irmãos Paulo (esq.) e Miguel (dir.) e o pai, Albano Coelho Lima, são os administradores

Negócio Têxteis-lar

Faturação 60 milhões de euros

Mercados Presente em mais de 30 países. Exportações valem 90% da faturação

Fundação 1945

Geração Terceira

Regra de ouro Limitar número de familiares na empresa

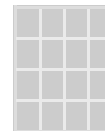


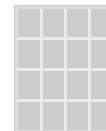
FOTO: LUCILIA MONTEIRO

Segundo as estatísticas, é, aliás, garantia de longevidade: apenas 30% das organizações sobrevivem à primeira geração e só 10% a 15% passam da segunda para a terceira. Apenas 1% destas empresas chegam à quarta geração. As pesquisas do investigador norte-americano John Ward mostram que 65% das empresas

familiares que, em todo o mundo, abrem falência não derrocam por dificuldades de mercado, mas sim devido a conflitos entre familiares, muito deles motivados por divergências quanto à estratégia empresarial a seguir e pelo descontentamento com a distribuição de cargos, funções e remunerações.

Regra n.º 1: limite de familiares na empresa

A existência de regras e de plano de conduta, que mais do que gerirem negócios giram a família, é essencial para bater o pé a estes números negros. Na Lameirinho, os procedimentos existem – apesar de não saírem do recato da família. Mas há regras que a família Coelho Lima ►



► aceita desvendar. “Uma das situações fundamentais que acautelamos é o limite do número de familiares que podem estar presentes na empresa. A começar pelos cônjuges. Quando se juntam casais e trabalho, normalmente as coisas funcionam mal – o que aconteceu em muitas empresas desta natureza. Se formos ver, em muitos modelos familiares o que falha não é tanto a relação entre irmãos, mas sobretudo as relações entre cunhados. Por isso o meu pai instituiu que na Lameirinho não trabalham cônjuges, nem primos, nem outros familiares. E acho que fez bem. Quando as pessoas são exteriores ao núcleo familiar (pais e filhos), a gestão fica mais complicada”, diz.

Outro ponto de honra nesta empresa de Pevidém e que, “muito provavelmente”, a ajudou a passar pelos piores anos do setor, é o “controlo rigoroso das contas e uma gestão muito cuidada. O capital disponível é reinvestido na empresa e para benefício da própria empresa, não para benefício pessoal dos membros da família”, garante o filho, que exemplifica a boa saúde das contas da Lameirinho com o rácio de autonomia financeira da empresa (71%), “muito maior do que qualquer outra empresa deste setor”.

Muitas vezes “colocam-se os interesses da família à frente dos da empresa”, diz Albano Coelho Lima, agora que chegámos ao ponto em que todas as conversas à volta do tema “empresas familiares” redundam na queda da família e do Grupo Espírito Santo (GES). O presidente da Lameirinho não deixou, aliás, de sentir os estilhaços da derrocada do BES, tendo perdido “poupanças” nas ações do banco, em que foi “obrigado” a investir. Um grupo que o empresário tomava como exemplo de modelo de organização – uma sensação corroborada pela própria Comissão do Mercado de Valores Imobiliários, que durante quatro anos consecutivos deu nota máxima (100%) às práticas de governo societário praticadas pelo BES (foi a única cotada a consegui-lo).

Sistema de controlo e equilíbrio não podem falhar

Quando a propriedade e o nome da família se misturam com a administração da empresa, os desafios de gestão são enormes: “As empresas familiares precisam de dois modelos de governo que combinem har-

65% das empresas familiares morrem às mãos dos conflitos entre parentes, muitos devido à distribuição de cargos e remunerações

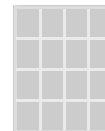
moniosamente: o governo da sociedade e o governo de família. Há certas coisas que são do domínio da família, outras que são do domínio da sociedade. Ambos os domínios têm de estar claramente separados, devidamente definidos e devem ter canais de comunicação entre si”, explica Peter Villax, presidente da Associação das Empresas Familiares (AEF).

“O fim do GES é uma tragédia para o país, mas sobretudo para a família, que deve estar a passar um momento muito difícil”, afirma. “O que falhou no GES foi o governo da família, que não foi capaz de controlar, fiscalizar, monitorizar e aconselhar o poder executivo na sociedade. Falhou todo o sistema de *checks and balances*, de controlos e equilíbrios.”

Por outro lado, segundo o presidente da AEF, “estávamos perante um modelo de governo da sociedade que estava desequilibrado, porque permitiu a concentração de um poder muitíssimo grande numa pessoa que eu considero muito competente, o Dr. Ricardo Salgado. Mas, por muito competentes que sejamos, nunca estamos imunes ao erro. Quando estamos em posições de grande poder e autoridade, precisamos sempre – mais do que da opinião – do poder e da autoridade de outros para contrabalançar os nossos”.

Claramente, a presença de administradores independentes na administração do banco não foi suficiente para tal, com um deles a admitir publicamente que “entrava mudo e saía calado”.

Apesar do papel culturalmente enfraquecido dos administradores não executivos e independentes nas organizações portuguesas, “o seu valor é inestimável para qualquer empresa familiar”, assinala Peter Villax. “Os melhores administradores independentes são aqueles que demonstraram ao longo da sua vida ter uma enorme competência, e não aqueles que poderão vir a ser nomeados para lugares políticos importantes e que, por isso, interessam apadrinhar. Por outro lado, têm de ser pessoas que estejam já de tal maneira na vida que não sejam dependentes financeiramente daquele cargo e vejam na nomeação o reconhecimento do seu mérito profissional. Só assim estarão disponíveis para fazer as perguntas difíceis e para colocar em causa a gestão”, remata o presidente da EFA.



NORS

Estrutura oleada

Tomás Jervell é o CEO de um grupo com práticas de governo à altura das cotadas

Negócio Distribuição de camiões e máquinas de construção

Faturação 1,4 mil milhões de euros

Mercados 23 países

Fundação 1933

Geração Terceira

Regra de ouro Independência dos administradores é mais-valia

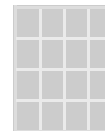
No conselho de administração da Lameirinho só há família: o pai, Albano, e os dois filhos, Paulo e Miguel. “No passado, quando precisámos de ajuda externa, tivemos administradores independentes, duas pessoas externas à família. Neste momento não se justifica. De qualquer forma, temos pessoas de confiança, nalguns casos conselheiros fundamentais da empresa, que nos permitem o devido distanciamento. E estão em lugares chave da empresa, na direção-geral, na área financeira, no setor industrial”, diz Paulo Lima Coelho.

Joseph H. Astrachan, professor na Kennesaw State University, nos Estados Unidos, e diretor executivo do Cox Family Enterprise Center, centro de estudos especializado em empresas familiares, diz que “estas organizações podem ser melhores do que as outras, pois têm o poder da paixão e das emoções, que, se desafiado corretamente, pode ser uma fonte incomparável de produtividade”. Mas admite que, no caso de ser desafiado da pior maneira, quando ligado a sentimentos como o secretismo e o medo, “pode causar autênticas tragédias empresariais”.

Por isso o académico explica à *EXAME* que os grandes erros de gestão nas empresas familiares não são propriamente de gestão. Dizem respeito, sobretudo, ►



FOTO: LUCILIA MONTEIRO



► “à interação entre os proprietários” e ao facto de não “gastarem tempo suficiente a construir um grupo unido e profissionalizado, que trabalhe tão bem o conflito que ele nem possa chegar a existir”. É assim que as boas empresas familiares começam, “diretamente no topo: os trabalhadores que veem que os líderes e proprietários não escondem informação uns dos outros compreendem que eles próprios não podem esconder informação dos seus líderes e administradores. As famílias têm a capacidade de gerar dinâmicas diferentes dentro das organizações”, assevera.

Internacionalização obriga a profissionalização

Um pouco mais abaixo no mapa, em pleno Porto, encontramos a Nors. A gigante de distribuição de camiões e de equipamento de construção – antigamente conhecida como Auto-Sueco e que em 2013 promoveu uma gigantesca e bem conseguida mudança de imagem – nasceu em 1933 da união de duas famílias norueguesas, que com o passar dos anos se fizeram portuguesas: os Jervell (com 66,66% do capital) e os Jensen (com 3,33%) e que, à boa maneira nórdica, trataram de mitigar os laços e os afetos da gestão quotidiana.

A profissionalização dos órgãos sociais sempre foi apanágio deste grupo, que fatura 1,4 mil milhões de euros – e que foi apontado à *EXAME*, por diversos especialistas e gestores, como exemplo de um grupo com raízes familiares que conseguiu encontrar um modelo de governo que tratou de limar as arestas mais afiadas das organizações desta natureza. “Fez tudo parte de uma estratégia, iniciada nos anos 80, quando começámos o caminho da internacionalização, e aconteceu de uma forma natural. Esse processo obrigou-nos, internamente, a um conjunto de ajustamentos administrativos e processuais, de produção de informação de gestão, de contratação de quadros. No fundo, foi preciso criar uma estrutura de apoio à internacionalização: tínhamos consciência de que não podia ser uma internacionalização com pés de barro, sem uma estrutura organizativa que a suportasse”, conta Tomás Jervell, 43 anos, presidente executivo do conselho de gerência do grupo (CEO) – que conta com oito elementos, seis dos quais executivos. Destes, apenas dois



Peter Villax Presidente da Associação de Empresas Familiares

“DEVE SER CRIADO RATING FAMILIAR”

A existência de um conselho familiar que faça a ponte entre a família e a administração da empresa é essencial, defende Peter Villax

● Se as empresas são avaliadas segundo um *rating* financeiro, porque não existir também um *rating* familiar que meça a qualidade das práticas de governo nas organizações familiares? A proposta é do presidente da Associação das Empresas Familiares, Peter Villax, profundo conhecedor da realidade destas companhias, ou não fosse ele a segunda geração da farmacêutica Hovione.

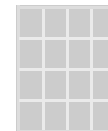
● Quão bem conhecemos o universo de empresas familiares em Portugal?

● Sabemos que as empresas familiares representam entre 60% a 75% do tecido empresarial português, sendo responsáveis por 50% do emprego e 66% do PIB nacional. Mas temos

de ir mais fundo neste conhecimento. Se estas organizações constituem o maior setor da nossa economia e são as que mais contribuem para o PIB, então o governo tem de conhecer bem esta realidade para fazer as políticas apropriadas.

● E como conhecer mais a fundo esta realidade?

● Basta existir um elemento de identificação que as distinga no momento de apresentarem as suas contas. Se existir na folha de IRC (imposto sobre o rendimento de pessoas coletivas) um espaço onde as empresas familiares possam indicar a sua natureza, o Instituto Nacional de Estatística pode produzir todas as estatísticas possíveis sobre o setor das empresas familiares.



● Qual o modelo de governo que aconselha a estas companhias para mitigarem os potenciais conflitos de interesses?

● Existem vários modelos que podem ser seguidos, mas destaco o que opta pela existência do chamado conselho familiar, um órgão não executivo, eleito pela assembleia familiar (constituída, tipicamente, pelos membros da família acima de uma determinada idade). Só assim este conselho tem legitimidade para interagir com o conselho de administração em dois aspetos muito importantes: no processo de escolha e seleção dos sucessores (da família ou não) e na validação e aprovação de grandes projetos de investimento ou grandes opções estratégicas. A administração não deve investir em negócios que o conselho familiar não aprove. Desta forma, os dois domínios, o da família e o da sociedade, estão separados e definidos, mas comunicam entre si. Os conselhos familiares, tal como as administrações, têm de se reunir de forma formal, através de reuniões marcadas e com a elaboração de atas.

● Aconselha também a existência de um protocolo familiar...

● Sim, no fundo, um documento formal que estabeleça as condições de relacionamento entre os vários ramos familiares e entre a família e a sua empresa.

● Como garantir a qualidade do governo das empresas familiares?

● Tenho uma proposta que vai ser discutida este ano

pelos sócios desta associação. Queremos avaliar qual a relevância – e possível obrigatoriedade legal – da existência de um modelo de família que seja verificável e passível de ser validado. Depois do fim do Grupo Espírito Santo, constatei que o que existe não chega.

● O que propõe?

● O protocolo familiar é um documento altamente privado. Todavia, tem de haver mecanismos de fiscalização da sua qualidade, que pode ser feita por organizações de certificação independentes e isentas, como a SSG ou até o Instituto Português da Qualidade. Estas podem muito bem fazer auditorias ao modelo de governo, à forma como é colocado em prática pela família e como interage com o governo da sociedade. Tal como temos um *rating* financeiro, devemos ter um *rating* familiar. Essa avaliação, que deve vir numa escala de 1 a 100, deve ser pública.

● Os gestores que fazem parte da família devem reforçar a sua formação?

● Há muita coisa que não vem nos livros. E as pessoas que nascem numa família que tem uma empresa adquirem reflexos sobre análise e conceção de soluções. Somos profundamente orientados para a resolução de problemas. Há, hoje, imensos cursos de empreendedorismo, mas não ensinam o que é ser de facto empresário. É ter gosto pelo risco e saber aliá-lo a uma atitude prudente. A exposição a pais que são empresários é fundamental.

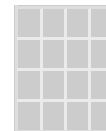
(Tomás Jervell e José Jensen Leite Faria) pertencem às famílias acionistas.

O líder do grupo sucedeu ao pai em 2009, depois de vários anos como administrador financeiro (CFO). Tomaz Jervell, o progenitor, entrou para a antiga Auto-Sueco em 1981, tendo sucedido ao pai e fundador do grupo, Luís Óscar Jervell, que não exercia funções executivas na empresa. A gestão quotidiana estava já nessa altura nas mãos de gestores profissionais e independentes. “A sua presença é fundamental e têm o mérito de introduzir nestas empresas, atadas a contextos sociais e culturais restritos, novas ideias e mentalidades diferentes: por isso desafiam o *status quo* instalado, colocam desafios diferentes, põem em causa ideias que damos por adquiridas. Desafiam a gestão”, resume Tomás Jervell, que assegura gostar desse postura desafiadora.

Modelo de governo feito à medida

Na prática, o modelo de governo gizado para esta (e nesta) organização ajuda as “partes mais positivas” das empresas familiares (foco no longo prazo e valorização da reputação, por exemplo) e mitiga os “menos positivos”, como a típica confusão entre fluxos económicos. “Dividendos são dividendos, remunerações são remunerações, e o caixa da empresa é da empresa e não da família”, delimita o CEO da Nors. O pai, Tomaz Jervell, é atualmente o presidente do conselho geral e de supervisão do grupo, onde estão representados os membros das famílias acionistas: “Gerem o relacionamento do principal órgão executivo – o conselho de gerência – com os acionistas. Funcionam como amortecedores”, explica. Além da validação e aprovação da estratégia e dos grandes investimentos das Nors, o conselho geral tem outra função importante: dão o OK à remuneração dos órgãos sociais, incluindo a dos membros do conselho de gerência. Abaixo deste ficam os conselhos de administração das operações regionais da Nors, compostos por três a quatro membros executivos.

“O modelo de governo e a qualidade de gestão da Nors está ao nível das melhores cotadas. Se quiséssemos ir para a Bolsa, podíamos fazê-lo hoje, já que somos um grupo muito organizado, com capacidade de produção e análise de informação ▶



► muito evoluída”, garante Tomás Jervell. E a possibilidade de dispersar o capital da empresa no mercado de capitais pode vir a concretizar-se? “A curto prazo, certamente que não. Mas é um tema que obviamente analisamos. No longo prazo, talvez”, assevera.

O CEO da Nors defende que as empresas não devem aplicar modelos de governo gerais, mas sim procurar o que mais se lhes adequa. “Cada empresa é uma empresa e o modelo de governo deve ser ajustado às suas características.”

John A. Davis, professor na escola de negócios de Harvard e presidente do Cambridge Advisors to Family Enterprise, afirma à *EXAME* que “a maioria das empresas familiares é bem gerida, mas pobremente gerida. Quero dizer que à família falta um acordo firmado com todos os acionistas e que defina como é que serão tomadas as grandes decisões e como é que será o processo de tomada de posições de acionistas que querem ou precisam de sair do capital do grupo. A presença de um bom quadro de gestores e/ou conselheiros pode ser importante neste aspeto”. Para o especialista, são poucas as companhias familiares que desenham e gerem as administrações de forma eficiente: “O resultado de um modelo de governo familiar fraco é uma frágil disciplina entre os acionistas; o risco de drenarem dinheiro para fora da organização é enorme. Modelos de governo fracos resultam normalmente numa visão pouco clara para o negócio, na incapacidade de tomar decisões importantes em tempo útil e na ausência de controlo sobre as ações do presidente executivo e dos próprios gestores”, conclui.

A importância do protocolo familiar

A cúpula da Nors também se preocupou em acautelar o futuro através de um mecanismo que, cada vez mais, segundo a AEF, é procurado pelos clãs empresariais. O protocolo familiar é um documento preparado pela família, com ou sem a ajuda de consultores externos, e que regula as relações entre os vários ramos familiares e entre a família e a empresa. “É tão importante quanto ter um modelo de governo que seja eficiente”, avalia Jervell.

Nele estão expressas as normas de conduta que guiam o clã, o espírito e os objetivos comuns que projetam na empresa.

Adaptação de modelo de governo e existência de mecanismos como o protocolo familiar são determinantes para as empresas

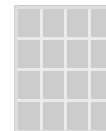
Estes protocolos familiares incluem igualmente normas sobre temas vitais como a definição e métodos de escolha dos órgãos de governo da família, os vasos comunicantes entre a família e a empresa, os mecanismos de controlo e fiscalização dos órgãos de governo da empresa, os métodos de seleção e recrutamento para membros da família e até normas de venda da empresa dentro e fora da família. “O protocolo familiar está para o governo da família como os estatutos estão para o governo da sociedade. São documentos similares, com a diferença de que um tem força legal (estatutos) e o outro não”, explica o presidente da AEF. Para dotar este documento de força moral, Peter Villax aconselha que ele seja elaborado pelo fundador: “Idealmente, é ele quem deve começar este processo, pois tem uma autoridade moral que os filhos, sobrinhos e netos já não têm.”

Por norma, a elaboração de um protocolo familiar é um processo difícil. “A família tem de exorcizar muitas questões que existem no seu seio”, atesta o CEO da Nors. O processo foi “muito crítico” e “muito, muito discutido”, o que é normal, ou não se estivesse a institucionalizar as relações da família com a empresa. “Tivemos vários rounds de discussão familiar, conversas muito profundas sobre o tema. No nosso caso, não foi à primeira; há um momento certo para que isto aconteça – deixámos que ele chegasse naturalmente. É muito complexo abordar questões muito profundas sobre sucessão, relações familiares entre irmãos, sobrinhos e primos. Foi sobretudo um processo formal, mas implicou entrar, às vezes, em temas muito poucos formais.”

Ponto crítico: a sucessão

A escolha de Tomás para suceder ao pai, Tomaz, foi consensual. O atual CEO da Nors conta que a partir de determinada altura o progenitor, em conversas tidas a dois, mostrava vontade de passar a desempenhar funções diferentes e demonstrava que o filho seria a pessoa mais indicada para o suceder.

Tomás Jervell, licenciado em Gestão, estagiou durante um ano na Volvo, na unidade da Carolina do Norte, e entrou para o grupo da família em 1997, para integrar a equipa que lançou a Biosafe, empresa especializada na reciclagem de borracha



de pneus. Em 2000, passou para a sede do grupo, para incorporar a área de controlo de gestão. Dois anos depois, ganhou o pelouro financeiro da empresa, até ser escolhido, em 2009, para suceder ao pai. “O facto de ter estado sete anos como CFO permitiu-me conhecer a fundo o grupo, o que me facilitou bastante a transição. Foi muito suave, o que foi determinante. Em muitos casos, nas empresas familiares, o processo de sucessão é fatal”, considera.

A passagem de testemunho é um dos momentos mais críticos numa organização, pelas disputas de poder que desencadeia. No GES, Ricardo Salgado entendeu que a postura do primo, José Maria Ricciardi, era um assalto à sua liderança. As notícias sobre os desentendimentos entre os dois administradores do grupo foram povoando os jornais e promoveram maior instabilidade durante os meses que antecederam a derrocada do grupo. Presidente do BES desde 1992, Salgado era o mais antigo banqueiro em exercício em Portugal, e só na reta final do reinado, com 69 anos, é que a sua longevidade enquanto líder do braço financeiro do GES começou a ser posta em causa, passando a ter de falar publicamente sobre a sua sucessão.

As opiniões dos especialistas divergem quanto aos anos, mas numa coisa concordam: a sucessão tem de ser preparada com antecedência. Peter Villax fala mesmo num período de tempo que pode chegar a 20 anos, tal a sua complexidade: o método da sucessão deve ser pensado entre 15 a 20 anos antes de esta acontecer e deve ser desencadeado entre 10 a 15 anos antes da mesma. “Um processo de sucessão não é só a nomeação do novo CEO; tem de existir um período para identificação dos candidatos potenciais, depois, estes têm de ser acompanhados, mais à frente, formados, e mesmo depois da escolha a pessoa tem de ser acompanhada, porque pode não ter o desempenho esperado.”

O professor de Harvard John A. Davis explica à EXAME que “uma sucessão efetiva e planeada é o que diferencia a boa empresa das outras. É difícil gerir uma companhia de forma eficiente durante uma geração inteira, cerca de 25 anos. Um mau plano de sucessão, e a sua execução, resulta na passagem de um poder fraco de geração em geração, o que se traduz na ausência de ‘um salto para a frente’ das organizações”.

PRÓS E CONTRAS NAS EMPRESAS FAMILIARES

Pontos positivos

Visão de longo prazo

Os resultados trimestrais ou anuais não são o fim último da gestão. “O longo prazo, para mim, é a geração dos meus filhos e dos meus sobrinhos”, diz Peter Villax, presidente da Associação das Empresas Familiares

Maior estabilidade

O olhar de longo prazo transmite a ideia de estabilidade. Além disso, são empresas com rosto, o que reforça a relação da empresa com os seus *stakeholders*

Protegem mais o património

As empresas familiares têm geralmente menos dívida. As famílias são mais cautelosas a gastar, preferindo proteger o património e as contas

São mais comprometidas com os trabalhadores

Têm menos disponibilidade para despedir – e, quando o fazem, procuram formas mais justas e recompensar os trabalhadores. Pagam melhor aos colaboradores e as diferenças salariais entre o topo e as bases da organização tendem a ser menores do que as registadas, por exemplo, nas sociedades cotadas

Pontos negativos

Dificuldade em gerir a relação empresa/família

Vistas por vezes como a “caixa” da família, estas organizações são mais vulneráveis aos conflitos familiares, muitas vezes motivados por questões de distribuição de cargos e de remunerações

Rasgos de nepotismo

Perigo de nomeação de familiares pouco competentes

Incapacidade de profissionalizar gestão

Apego centralizador à gestão executiva da empresa por parte da família pode comprometer a sua sobrevivência

Neste contexto, o processo de sucessão no Grupo Sonae continua a afigurar-se como um *case study* de sucesso, tendo recentemente conhecido um dos seus últimos capítulos, com o anúncio da retirada de cena de Belmiro de Azevedo. O empresário, ativo no grupo durante 50 anos, testou durante anos vários dos seus gestores, incluindo o filho, Paulo Azevedo. Ângelo Paupério, Álvaro Portela e Nuno Jordão foram os outros candidatos na corrida. No final, a escolha recaiu no filho para o suceder na presidência executiva da Sonae SGPS, em março de 2007. Portela e Jordão acabariam por abandonar os cargos executivos dois anos mais tarde. Ângelo Paupério manteve-se no grupo e assume agora, com Paulo Azevedo, a coliderança executiva do grupo.

“Os processos de sucessão podem sofrer reviravoltas”, admite Peter Villax. “Relembro que Alexandre Soares dos Santos teve um primeiro processo de sucessão, colocando na presidência executiva da Jerónimo Martins um gestor externo, Luís Palha da Silva [apesar de os filhos se manterem à frente do negócio central do grupo: a indústria e distribuição]. Depois, entendeu que tinha de voltar atrás para afinar aspetos de gestão do governo. E iniciou então um segundo processo de sucessão ao nomear o filho Pedro para CEO. O que é que ele fez bem? Fê-lo cedo, suficientemente cedo”, declara. E acrescenta: “Os processos de sucessão não devem começar na missa do sétimo dia. Aí, é tarde de mais. O presidente executivo é a pessoa que mais sabe sobre gestão e a mais indicada para acompanhar, durante cinco ou 10 anos, o desempenho do novo líder.”

No Banif, por exemplo, o falecimento de Horário Roque, com 69 anos, em 2010, colocou o banco em rota de colisão com um cenário financeiro de grande turbulência. Sem sucessão planeada, a instituição passou momentos ainda mais conturbados com o conflito litigioso pelo património do grupo, que opôs as filhas de Horácio Roque, Paula e Teresa, e a mulher, Paula Marcelo, a Fátima Roque (casada com o fundador do banco até 1999). Apesar das dificuldades, as irmãs Roque conseguiram tomar pulso à situação e encontraram num executivo externo, Jorge Tomé, a solução para liderar o plano de reestruturação no Banif. ●