GUIA DE MELHORES PRÁTICAS DE CORPORATE GOVERNANCE PARA PME

METAMORFOSE

PROGRAMA INTEGRADO DE CORPORATE GOVERNANCE

UM PROGRAMA BRP E IPCG

GUIA DE MELHORES PRÁTICAS DE CORPORATE GOVERNANCE PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

A Associação Business Roundtable Portugal e o Instituto Português de Corporate Governance criaram um guia prático para ajudar as PME nacionais a desenvolverem um *governance* mais robusto e, consequentemente, a crescerem e a ganharem competitividade no mercado nacional e global.

BRP
ASSOCIAÇÃO BUSINESS ROUNDTABLE PORTUGAL

IGOV
Instituto Português de Corporate Governance

2023

ÍNDICE

Introdução 4

I. Relevância e âmbito do Corporate Governance no contexto das PME portuguesas 6

II. Pilares estruturais de Corporate Governance 14

P1 Pilar 1
Orgãos de governo da empresa e processo de tomada de decisão 19

P2 Pilar 2
Gestão de risco e controlo interno 30

P3 Pilar 3
Transparência e reporting 40

P4 Pilar 4
Cultura empresarial e compromisso com o Governance 45

P5 Pilar 5
Corporate Governance em empresas de cariz familiar 50

Conclusão 56

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

A liderança nos dias de hoje abraça mudanças rápidas de mercados, incertezas estratégicas, riscos geopolíticos e uma concorrência digital imprevisível, entre muitos outros desafios. A visão de longo prazo precisa, mais do que nunca, de ser o foco da liderança, o seu pilar de sustentabilidade para o futuro. Antecipar processos, prever alternativas e ter robustez para embates imprevistos exige uma estrutura de *governance* que seja orgânica, apta a manter a identidade da empresa e que esteja previamente preparada e integrada.

Numa época de evolução vertiginosa, a adoção de boas práticas de *Corporate Governance* será um dos elementos-chave para a competitividade de uma empresa, um impulsionador de crescimento e, consequentemente, um fator adicional de atração para investidores.

As boas práticas de *Governance* interessam a todos os tipos societários, enquanto regras e condutas que procuram otimizar o desempenho da empresa e com isso favorecer os interesses de todos os *stakeholders*: sócios, investidores, clientes, trabalhadores, credores e, em último termo, a sociedade em geral.
A Associação Business Roundtable Portugal (Associação BRP) e o Instituto Português de *Corporate Governance* decidiram, assim, criar um instrumento que permita aos diversos *stakeholders* perceber melhor quais as vantagens de um bom *Governance* para a sua empresa e como o mesmo pode ser desenvolvido, passo a passo.

Chegamos, deste modo, ao **Guia de Melhores Práticas de *Corporate Governance* para PME**, elaborado a partir da experiência de várias empresas entrevistadas, algumas delas membros da Associação BRP, e do conhecimento adquirido em diversos estudos nacionais e internacionais sobre a temática.

O objetivo deste Guia é dotar as PME de ferramentas práticas que permitam fortalecer o seu *governance* e proporcionar maior estabilidade e resiliência face a todos os riscos a que se encontram expostas, no sentido de promover o seu crescimento e atrair investimento.

O **Guia de Melhores Práticas de *Corporate Governance* para PME** foi organizado de forma prática num modelo de pergunta-resposta, de fácil leitura, compreensão e aplicabilidade, e é composto por dois grandes capítulos:

I. Relevância e âmbito do *Corporate Governance* no contexto das PME portuguesas, onde são apresentadas 10 perguntas e respostas que ajudam a esclarecer o conceito e os seus efeitos nas empresas

II. Pilares estruturais do *Corporate Governance*, onde são explicadas as condições essenciais para um bom *Governance* e identificadas ações concretas em função da maturidade empresarial. Este capítulo inclui ainda um conjunto de questões práticas para ajudar na sua implementação.

I.
RELEVÂNCIA E ÂMBITO DO CORPORATE GOVERNANCE NO CONTEXTO DAS PME PORTUGUESAS

P1
P2
P3
P4
P5

I. RELEVÂNCIA E ÂMBITO DO CORPORATE GOVERNANCE NO CONTEXTO DAS PME PORTUGUESAS

Identificámos 10 perguntas elementares, cujas respostas permitem melhor compreender o *Corporate Governance*, um passo que será essencial antes de explorar os 5 pilares estruturais que devem ser tidos em conta no desenvolvimento de uma estratégia de *governance* robusta e eficaz.

1.
O QUE É O CORPORATE GOVERNANCE?

O corporate *governance* é um conjunto de regras e condutas que enquadram e orientam a organização, a administração e o controlo das empresas. A adoção de boas práticas de *governance* permitirá à empresa um desenvolvimento sólido e sustentável.

O corporate *governance* e a gestão empresarial são temas diferentes, ainda que fortemente correlacionados. O *governance* está orientado para questões mais estruturais, tais como: a forma como o poder é exercido dentro da empresa; a regulação da atividade dos seus órgãos de gestão e de fiscalização; a relação entre o Conselho de Administração, a gestão executiva e os detentores do capital (acionistas e sócios); o relacionamento da empresa com entidades externas como reguladores, auditores e outros *stakeholders*; e a forma como se mitigam os múltiplos riscos da atividade empresarial.

As boas práticas de *Corporate Governance* têm evoluído com a crescente complexidade dos desafios empresariais: padrões de participação acionista mais exigentes, maior atenção à gestão de risco dos negócios, questões de diversidade no Conselho de Administração e liderança, etc.

Sendo, por isso, cada vez mais crucial perceber o que é o *Corporate Governance* e quais as melhores práticas associadas e, assim, procurar incorporar, desde logo, estas práticas no dia a dia da vida empresarial.

2.
O CORPORATE GOVERNANCE DEVE SER UMA PREOCUPAÇÃO APENAS PARA AS GRANDES EMPRESAS?

Todas as entidades necessitam de ser governadas, pelo que qualquer empresa, independentemente da sua dimensão ou do seu tipo societário tem, ainda que por vezes de forma não explícita, práticas de *governance*.

Consequentemente, o *Corporate Governance* e a compreensão de quais os seus pilares e melhores práticas deve ser uma preocupação de todos os intervenientes na vida de uma empresa.

É cada vez mais consensual que o corporate *governance* promove a capacitação empresarial com processos mais robustos, preparando a empresa de forma mais consistente para o seu crescimento futuro e sustentabilidade a longo prazo, independentemente da sua dimensão, pelo que perceber a realidade do *governance* deve ser uma preocupação de todos os empresários e gestores, e, num sentido mais alargado, de todos os profissionais.

3.
HÁ EVIDÊNCIAS DE QUE AS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANCE PROMOVEM O CRESCIMENTO EMPRESARIAL?

O estabelecimento de um *governance* robusto cria alicerces mais fortes para o negócio que permitirão um desenvolvimento mais sustentável por parte das empresas.

Um *governance* estruturado contribui para que a empresa consiga definir melhor a sua ambição, formular uma estratégia robusta e desenvolver processos de decisão mais consistentes e fundamentados. Por outro lado, conduz a que as empresas sejam mais transparentes, aumentando a sua atratividade para investidores e financiadores externos, favorecendo a obtenção dos meios necessários e nas melhores condições para executar a estratégia definida.

A literatura empírica sobre o *governance* oferece uma evidência robusta de que melhores práticas de *governance* potenciam o desempenho e a criação de valor para os diferentes *stakeholders*, de forma sustentável e contínua.

A título meramente ilustrativo, apresenta-se um exemplo do Instituto Grant Thornton que, ao longo de 10 anos, avaliou no Reino Unido 350 empresas de várias dimensões.

O estudo permitiu concluir que as empresas com práticas consistentes de boa *governance*:

- são 29% mais eficientes na geração de lucros, para a mesma quantidade de recursos financeiros alocados;
- geram um fluxo de caixa 3,4 vezes superior para idênticos níveis de operações;
- geram o dobro de retorno para os acionistas;
- são 43% mais eficientes na fabricação e venda de produtos/serviços
- são 15% menos alavancadas, revelando melhor capacidade financeira para pagar dívidas no longo prazo;
- têm 25% mais liquidez e, assim, mais condições de saldar dívidas no curto prazo;
- têm o dobro da resiliência perante incidentes ou falhas operacionais.

4.
AS PME COM BOM GOVERNANCE TÊM ACESSO MAIS FACILITADO A CAPITAL E A FINANCIAMENTO?

Um bom *governance* é aquele que está enraizado na cultura empresarial. Uma cultura de responsabilidade garanta aos *stakeholders* que as decisões tomadas dependem de processos robustos, escrutinados e que mitigam o risco de decisões erradas, as quais podem pôr em causa, no limite, a sobrevivência da empresa.

Empresas com aquelas práticas têm começado a ser, gradualmente, mais atrativas para um grupo crescente de investidores e de financiadores.

Diversos estudos apontam para um custo de financiamento bancário significativamente inferior para empresas com boas práticas de *governance*, quando comparado com empresas de dimensão semelhante, mas com práticas de *governance* menos robustas.

Adicionalmente, podem passar a fazer parte de um maior número de portfolios de fundos de investimento – especialmente fundos que utilizam como critério de investimento o alinhamento com práticas ESG (*Environment, Social and Governance*) reconhecidas.

5.
EXISTE ALGUM MANUAL PARA AS PME SEGUIREM E IMPLEMENTAREM UM BOM MODELODE GOVERNANCE?

Em Portugal, existe o Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de *Corporate Governance*, aplicável às sociedades anónimas cotadas no mercado português.
No entanto, e apesar da existência de literatura sobre a temática do *Corporate Governance*, não existe um manual orientado especificamente para as PME portuguesas.

Para colmatar esta necessidade identificada, foi desenvolvido este Guia que se destina precisamente a apoiar as PME na adoção de boas práticas de *Corporate Governance*.

6.
A QUEM SE APLICAM AS MELHORES PRÁTICAS DE CORPORATE GOVERNANCE ELENCADAS NESTE GUIA?

A todas as PMEs portuguesas que estejam interessadas em refletir sobre o seu modelo de *governance* e, se necessário, melhorá-lo para o alinhar com as melhores práticas estabelecidas.

7.
EXISTE ALGUM ORGANISMO QUE ACOMPANHE ESPECIFICAMENTE O CORPORATE GOVERNANCE DAS PME?

Apesar de não existir um organismo que garante o acompanhamento/ monitorização holístico da adoção de boas práticas de corporate *governance* pelas PME, conforme já é feito pelo IPCG para as empresas cotadas, existem já diversas certificações que atestam a qualidade de alguns pilares que compõe o Governance de uma empresa.

Exemplos:

- As PME podem já receber variadas certificações do IAPMEI: PME Líder, PME Excelência, entre outras
- Desde janeiro de 2022 que a Portugal Digital atribui selos de maturidade digital: cibersegurança, acessibilidade, privacidade e sustentabilidade. Quando a organização alcança, pelo menos, o nível bronze em todas as dimensões da certificação, é-lhe garantido o selo global

8.
EXISTE ALGUM SISTEMA DE SCORING OU AVALIAÇÃO DE CORPORATE GOVERNANCE PARA PME?

COMO UMA PME PODE MEDIR AS SUAS PRÁTICAS DE GOVERNANCE?

Existem vários índices a nível internacional que permitem às empresas de qualquer dimensão compararem-se entre si. No entanto, não existe um sistema de *scoring* de *Corporate Governance* para PME.

Juntamente com este Guia de Melhores Práticas, foi desenvolvido um sistema de *scoring* identificável pelos investidores e demais *stakeholders*, e que permite às PME, por um lado, aferirem como se encontram as suas práticas de *governance* e que eventuais áreas de progresso podem ser exploradas , e, por outro, serem reconhecidas externamente pela sua performance ao nível da qualidade do seu *governance*.

A avaliação sobre a adequação das práticas de *governance* faz-se por comparação com as melhores práticas, através de uma análise das diferenças em várias áreas (como, por exemplo, separação entre a detenção do capital e a gestão executiva; a organização do Conselho de Administração, os processos de gestão e mitigação de risco, o reporte informativo, entre outros).

Um sistema de scoring fiável deverá apontar para que quanto menor for a diferença entre as práticas de uma empresa e as melhores práticas estabelecidas, melhor tenderá a ser o seu posicionamento no mercado, a sua resiliência aos desafios empresariais e a sua sustentabilidade a longo prazo.

9.
QUE RELEVÂNCIA TEM O CORPORATE GOVERNANCE NA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E NO INDICADOR ESG?

Para garantir a sustentabilidade a longo prazo, é fundamental que a empresa conheça e controle o impacto ambiental e social do seu negócio, gerando assim confiança nos diversos *stakeholders*, o que só se consegue através de um *governance* robusto.

As políticas e os modelos de ESG (*Environment*, *Social* e *Governance*) de uma PME podem ser monitorizados atravésde indicadores que permitem à própria empresa identificar o seu perfil de sustentabilidade a longo prazo.

Este Guia presta atenção, sobretudo, à vertente de *governance* ao referir-se, entre outros aspetos, ao cumprimento do normativo legal, ao *lobbying*, à gestão do risco, à gestão da segurança, à cadeia de valor, aos comportamentos antiéticos, à corrupção e suborno, etc., uma vez que um bom modelo de *Corporate Governance* é crucial para garantir que este pilar do indicador ESG é cumprido.

Não obstante, temas como a proteção do ambiente ou as violações dos direitos humanos, entre outros, não deixam de ser relevantes, por exemplo, ao nível dos códigos de conduta das empresas, motivo pelo qual este Guia poderá ainda contribuir para a consciencialização das empresas em temas de *Environment* e *Social*.

10.
QUE INDICADORES SÃO USADOS PARA AVALIAR AS PRÁTICAS DE GOVERNANCE NUMA EMPRESA?

Neste novo modelo económico do século XXI, a avaliação do desempenho das empresas é mais complexa. Não basta a informação financeira tradicional, é crucial incluir também informação quantitativa e qualitativa sobre as práticas e impactos das empresas a nível ambiental, social, ético, dos direitos humanos, da corrupção, da diversidade, entre outros.

Destaca-se, ainda, a valorização de adesão das PME a movimentos, iniciativas ou organismos internacionais, porque pressupõe a aceitação de um conjunto de boas práticas que funcionam como pré-condição para as empresas serem aceite.

Exemplos:

- adesão à UN Global Compacts ou à UN Principles for Responsible Investment;
- à UNEP Finance Initiative;
- ao BCSD – Business Council for Sustainable Development, entre outros.

II.
PILARES ESTRUTURAIS DE CORPORATE GOVERNANCE

II. PILARES ESTRUTURAIS DE CORPORATE GOVERNANCE

P1
P2
P3
P4
P5

O *Corporate Governance* estabelece os direitos, deveres e funções de três grupos de intervenientes fundamentais das empresas: os sócios/acionistas, a equipa de gestão e o Conselho de Administração, assim como define as premissas para o funcionamento eficaz das relações definidas na figura abaixo:

Neste capítulo, procura-se detalhar os principais pilares de um *Corporate Governance* robusto, tendo a Associação BRP e o IPCG identificado cinco principais pilares:

1. **Órgãos de governo da empresa e processo de tomada de decisão**
2. **Gestão de risco e controlo interno**
3. **Transparência e reporting**
4. **Cultura empresarial e compromisso com o governance**

Adicionalmente, e no contexto das empresas familiares, o desafio da definição de boas práticas de corporate *governance* é ainda maior, pelo que dedicaremos um pilar extra a este tema:

5. **Corporate governance em empresas de cariz familiar**

Cada um dos cinco pilares será detalhado mais à frente neste Guia. Para além da caracterização do pilar, são elencados os princípios que lhes subjazem e um conjunto de ações claras alinhadas com as melhores práticas de *Corporate Governance*, e que recomendamos que sejam implementadas.

QUATRO FASES DE EVOLUÇÃO EMPRESARIAL

Existem vários níveis de complexidade e de exigência em cada um dos pilares de *Corporate Governance*. Estes níveis estão ligados ao nível de maturidade das empresas.

A maturidade das PME varia substancialmente entre as empresas e, consequentemente, também variam as suas necessidades de *governance*. Por este motivo, ao detalharmos os cinco pilares, damos também atenção a esta diferenciação.

Como referência, consideram-se quatro fases distintas de evolução empresarial:

1. START-UPS
2. CRESCIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DE POSIÇÃO DE MERCADO
3. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
4. MATURIDADE EMPRESARIAL

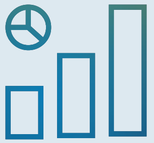
A determinação das fases em que se encontram as PME não é determinística, nem dependente apenas de indicadores tradicionais, como a estrutura acionista/ societária, o número de colaboradores, o volume de negócios ou a dispersão geográfica, mas prende-se, sobretudo, com a complexidade interna, nomeadamente ao nível organizacional e da tomada de decisão.

Em seguida são descritas as diferentes fases de evolução das PME tendo em conta os principais desafios a que estas estão expostas.

1.
START-UPS
O negócio está focado no desenvolvimento de um produto (no sentido lato, i.e., inclui serviços) e no seu teste de mercado. A empresa é pequena, a estrutura organizacional é simples e as operações e processo de decisão são ágeis, pois os objetivos são claros e todos trabalham no mesmo sentido, com elevada ligação emocional ao negócio.

2.
CRESCIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DE POSIÇÃO DE MERCADO
O produto está definido e o mercado testado, o objetivo é agora fazer com que o negócio cresça. Inicia-se a formação de uma base de clientes e, consequentemente, a necessidade de diversificação dos produtos. A empresa cresce e há necessidade de assegurar que a liderança tem boas competências de gestão, levando muitas vezes à necessidade de a profissionalizar com recrutamento de um gestor/equipa de gestão.

3.
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
O negócio cresce em volume e diversidade de oferta, as necessidades de reforço das equipas conduzem ao desenvolvimento de estruturas organizacionais mais completas e complexas, em termos de negócio e de funções.



4.
MATURIDADE EMPRESARIAL
O negócio continua a crescer, e a equipa também, sendo liderado por uma equipa de gestão profissional e estável. O modelo organizacional e funcional tende a assemelhar-se ao de uma grande empresa.

CINCO PILARES PARA UM CORPORATE GOVERNANCE ROBUSTO

Apresentar-se-á a seguir cada um dos pilares estruturais identificados. Para cada um deles, serão detalhadas as seguintes dimensões:

1.
CARACTERIZAÇAO POR FASE DE MATURIDADE
Caracterização tendo em conta cada um dos quatro estados de evolução empresarial

2.
PRINCÍPIOS A SEGUIR
Apresentação dos princípios chave que devem guiar as decisões tomadas em cada um dos pilares (e que orientaram as práticas recomendadas neste guia)

3.
PRÁTICAS A IMPLEMENTAR
Recomendação do conjunto de práticas para cada um dos estados de evolução, sendo relevante notar que estas práticas são cumulativas à medida que se avança nos estados, devendo a empresa ser mais exigente consigo própria à medida que evoluiu

4.
PERGUNTAS E RESPOSTAS
Apresentação de questões práticas para ajudar a compreender o que está a ser recomendado enquanto prática

PILAR 1

ÓRGÃOS DE GOVERNO DA EMPRESA E PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

CARACTERIZAÇÃO POR FASE DE MATURIDADE

No quadro seguinte é apresentada a caracterização dos órgãos de governo e processo de tomada de decisão das empresas tendo em conta a fase de evolução em que se encontram.

1. START UP	2. CRESCIMENTO E CONSOLIDAÇÃO	3. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	4. MATURIDADE EMPRESARIAL
• Processo de decisão muito centralizado (normalmente no fundador) • Estilo de liderança autocrático centrado no fundador • Apenas um ou poucos fundadores, normalmente com bom relacionamento e que controlam todos os aspetos do negócio	• Delegação na equipa da tomada de decisões operacionais e não críticas • Estilo de liderança ainda autocrático, mas com *inputs* da equipa • Entrada de novos investidores, mas o fundador mantém domínio e controlo da empresa	• Contratação de gestores profissionais • Descentralização da autoridade por diferentes divisões funcionais • Separação entre Conselho de Administração e Comissão Executiva (CE) • Integração de Administradores não executivos no Conselho de Administração • Maior necessidade de mecanismos de supervisão/fiscalização com graus elevados de independência • Alargamento a novos investidores, os quais informalmente influenciam a estratégia sem estarem diretamente envolvidos no dia-a-dia da empresa • A entrada de um investidor profissional com participação material implica a passagem ao nível seguinte	• Separação clara das decisões estratégicas (Conselho de Administração – CA, ou Assembleia Geral - AG) das decisões operacionais (CE ou Administrador-Delegado) • Integração de Administradores independentes no CA • Existência de modelos formais de avaliação contínua da qualidade e adequação dos Administradores às funções • Processo de tomada de decisão estruturado, com regras e procedimentos instituídos • Estrutura de detenção mais diversificada que pode incluir fundadores, private equities, investidores profissionais ou o público em geral (IPO • Existem mecanismos que permitem aos investidores controlar e influenciar a estratégia da empresa

PRINCÍPIOS A SEGUIR

Existem um conjunto de princípios que devem reger a atuação das empresas, conforme o seu grau de maturidade, conforme referido anteriormente. Identificamos os mais relevantes.

Incentivar a existência de órgãos de administração, com graus de independência e de responsabilidade claramente definidos e documentados.

Garantir a efetiva fiscalização do desempenho dos membros dos órgãos sociais.

Garantir o efetivo desafio e complemento à discussão, definição e execução da estratégia do negócio por parte do Conselho de Administração.

Promover a existência de membros não executivos e também de membros independentes no Conselho de Administração.

Assegurar que os membros dos órgãos de administração têm o perfil, a formação e o conhecimento adequado para o exercício das respetivas funções a desempenhar.

Clarificar os direitos das diferentes tipologias de sócios/ acionistas, incluindo os direitos de voto.

Assegurar um reporte informativo.

PRÁTICAS A IMPLEMENTAR

Resumo das práticas recomendadas relativas aos órgãos de governo e processos de tomada de decisão das empresas em função da fase de evolução:

1. START UP

- Envolver informalmente conselheiros externos
- Criar planos de sucessão de emergência para pessoas chave da gestão e operações
- Estabelecer de forma clara qual o papel do(s) fundador(es) e criar mecanismos de resolução de conflitos entre os fundadores
- Definir claramente as diferentes tipologias de sócios/ acionistas de forma a potencialmente atrair capital

2. CRESCIMENTO E CONSOLIDAÇÃO

- Envolver formalmente conselheiros externos
- Contratar gestores profissionais qualificados para as funções a desempenhar

3. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

- Reforçar e consolidar a profissionalização da equipa de gestão
- Inclusão de administradores não executivos nos processos de tomada de decisão
- Desenvolver regras claras e mecanismos formais quanto à delegação de competências no CE e diferentes níveis hierárquicos – processo de tomada de decisão
- Criar planos de carreira e políticas de remuneração atrativas para os executivos
- Criação de um órgão independente de supervisão/fiscalização (ou previamente, caso sejam cumpridos os limites mínimos legais do Código das Sociedades Comerciais - CSC)
- Formalizar os mecanismos de delegação de autoridade, clarificando o papel da equipa de gestão e quais os assuntos que serão da exclusiva responsabilidade do CA

4. MATURIDADE EMPRESARIAL

- Constituir estrutura de Governo robusta com CA, CE e equacionar Comissões especializadas de apoio em matérias de especial relevo
- Implementar políticas e procedimentos de gestão eficiente de reuniões e de tomada de decisão
- Robustecer a empresa com um contributo externo estruturado, contínuo e independente – por via de conselho estratégico ou administradores não executivos independentes
- Instituir política de sucessão dos membros dos órgãos de gestão
- Criar mecanismos de governação formais para resolver conflitos entre os Investidores
- Informar regularmente todos os Investidores relativamente aos resultados, estratégia e políticas da empresa

PERGUNTAS E RESPOSTAS

Quais os órgãos de governo que uma empresa pode (e deve) ter?

Existem diversos órgãos de governo de uma empresa, alguns são de cariz obrigatório, i.e., a sua existência é imposta pela lei, outros têm carácter facultativo, cabendo às empresas a decisão de criar ou não esses órgãos. Independentemente da sua natureza obrigatória ou facultativa, os órgãos sociais têm todos eles um objetivo específico dentro da estrutura da empresa.

As empresas devem adotar estruturas decisórias claras e transparentes, de modo a assegurar uma maior eficiência do funcionamento dos órgãos e das suas comissões, mas também maior facilidade na transmissão da informação entre os diversos órgãos sociais, para que todos eles atuem de forma harmoniosa, articulada e comprometida com os mesmos objetivos e fins.

Apresentamos, de forma não exaustiva, os principais órgãos e respetivos objetivos:

• **Assembleia Geral**
Órgão composto pelos sócios/acionistas, que funciona como fórum de encontro entre os corpos gerentes/Conselho de Administração e os sócios/acionistas da empresa para avaliar a performance e discutirem a estratégia da empresa.

As assembleias gerais possibilitam a participação efetiva dos sócios/acionistas na vida da sociedade, com debate de ideias, trocas de informação, apresentação de propostas e contrapropostas.
O envolvimento dos sócios/acionistas no governo societário é um importante instrumento para o funcionamento eficiente da sociedade e para a realização do seu fim social.

• **Órgãos de Administração ou Gerência**
Todas as empresas têm órgão de administração ou gerência, ainda que este possa ser um órgão singular (i.e., composto por uma só pessoa como um administrador-delegado, por exemplo). O órgão de administração ou gerência tem a seu cargo a gestão dos negócios e a representação da sociedade.

Os atos de gestão da sociedade incluem, entre outros, as decisões estratégicas ou fundamentais sobre os objetivos empresariais a longo prazo, a organização dos meios produtivos, dimensão e localização das empresas, as várias políticas empresariais – produção, distribuição, pessoal, financiamento, etc.

A partir de uma determinada dimensão e maturidade organizacional o modelo mais habitual é o de existir um Conselho de Administração com membros executivos (equipa de gestão) e não executivos, e que tem como missão, por um lado, a aprovação da estratégia e principais políticas da empresa e, por outro, o acompanhamento e supervisão da equipa de gestão executiva, assegurando que concretiza a estratégia e as políticas aprovadas.

• **Comissão Executiva ou Administrador-Delegado**
Órgão que tem como objetivo a execução da estratégia aprovada para a empresa pelo Conselho de Administração. É responsável pela gestão operacional da empresa e por disponibilizar ao Conselho de Administração a informação necessária para acompanhar a concretização das decisões tomadas por este órgão e, de um modo mais geral, o desempenho da empresa.

P1

P2

P3

P4

P5

• **Órgãos de Fiscalização**

Deverão ter um elevado grau de independência face aos Órgãos de Gestão, de modo a poderem executar a sua função de fiscalização de forma permanente e completa, sem qualquer enviesamento que possa ser prejudicial aos melhores interesses da empresa.

São considerados órgãos de fiscalização, o conselho fiscal ou fiscal único, na sociedade por quotas; o conselho fiscal ou fiscal único, a comissão de auditoria e o conselho geral e de supervisão, na sociedade anónima, consoante o modelo de governo adotado.

• **Comissões especializadas**

Adicionalmente, as empresas podem constituir comissões especializadas para acompanharem em maior detalhe temas de grande relevância para a empresa e que beneficiam de um acompanhamento maioritariamente realizado por membros independentes e à margem da influência direta da gestão executiva.

Como exemplos, refiram-se as Comissões de Auditoria, de Remunerações e de Ética.

Como operacionalizar um Conselho de Administração? Qual o papel de um Conselho Consultivo?

Antes de estabelecer um Conselho de Administração com administradores não executivos há empresas que criam no seu seio um conselho estratégico ou conselho consultivo.

As empresas podem ter o referido Conselho Consultivo, devendo a possibilidade de constituição deste órgão estar prevista nos estatutos e desde que as competências que lhe sejam atribuídas não colidam com a dos órgãos que resultam obrigatoriamente da lei.

O Conselho Consultivo, ao contrário do Conselho de Administração, não tem poder formal de decisão; no entanto, apoia a equipa de gestão oferecendo uma visão externa à empresa, geralmente independente e com conhecimento e experiência detalhados em diversas áreas, que pode constituir um auxiliar precioso a quem tem a responsabilidade pela gestão da empresa.

Em termos do bom funcionamento do Conselho de Administração, deve ser adotado um conjunto de procedimentos que garanta que o mesmo é bem-sucedido na missão que lhe é confiada. Sublinhe-se, neste domínio e de forma não exaustiva:

- **a definição de agendas claras e formais para as diversas reuniões**
- **a atempada disponibilidade e com a qualidade adequada da documentação de suporte à agenda**
- **a garantia de existir tempo suficiente de análise e debate para cada tema**
- **a realização e partilha de atas claras sobre as decisões tomadas**
- **a preparação de um processo de on-boarding a todos os administradores que garanta um conhecimento suficientemente robusto da empresa e que permita uma contribuição efetiva e segura nas discussões e decisões do Conselho de Administração**

Como deve ser composto o Conselho de Administração (número e perfil dos membros)?

Não existe um número de membros ideal pré-definido: a composição do Conselho de Administração deverá variar consoante a dimensão e a complexidade de cada empresa. No entanto, é aconselhável que este seja integrado por um ou mais gestores profissionais que não sejam detentores de capital num montante que permita o controlo da empresa.

O mais usual é o Conselho de Administração ter um número de membros ímpar e ser composto por entre 5 e 10 elementos, podendo integrar administradores executivos e não executivos. Dentro da categoria de administradores não executivos, estes podem ser não independentes ou independentes.
Os administradores executivos têm funções de gestão na empresa, por sua vez, os administradores não executivos não têm poderes de gestão corrente da sociedade. No essencial, e em relação à gestão executiva, assumem três funções distintas:

1. **uma função de estímulo e desafio em termos de ambição e exigência de desempenho**
2. **uma função de aconselhamento, a partir da sua experiência e networking e, finalmente,**
3. **uma função de supervisão da própria atuação da gestão executiva**

De uma forma geral, os administradores executivos compõem a designada comissão executiva em quem o Conselho de Administração efetua uma delegação de poderes que define os limites da autonomia da gestão executiva, como se analisará mais à frente. No seu formato mais habitual, a comissão executiva é composta por um número entre 3 e 5 elementos.

Os administradores independentes devem ter total liberdade/imparcialidade de decisão, precisamente por não terem especiais relações com a sociedade, com os acionistas ou os outros membros executivos. Os administradores não executivos não independentes são, geralmente, representantes de acionistas relevantes (daí não serem independentes).

Apesar dessa ligação, que naturalmente condiciona a sua imparcialidade em termos dos interesses da generalidade dos *stakeholders*, não significa que não sejam pessoas qualificadas ou que não possam aportar o seu conhecimento e experiência ao bom desempenho da gestão executiva.
Os membros executivos, pela sua condição, nunca são classificados como administradores independentes.

Relativamente ao perfil dos membros do Conselho de Administração é fundamental que exista, ao nível da gestão executiva um conhecimento detalhado do negócio e dos mercados em que a empresa opera, bem como um efetivo domínio das principais áreas funcionais (finanças, compras, operações, comercial, marketing, etc.).

Relativamente aos membros não executivos, para além de ser relevante a existência de conhecimento do negócio, é também importante conseguir uma razoável diversidade (nas características pessoais, na formação académica e na experiência profissional), de modo a enriquecer a qualidade da análise e o debate no Conselho de Administração contribuindo para uma melhor tomada de decisão

Qual os prós e contras de ter administradores independentes no Conselho de Administração?

A decisão de incluir administradores independentes no Conselho de Administração é um passo muito relevante na evolução da estrutura de *governance* de uma empresa, pela sua complexidade, mas acima de tudo pelo que representa em termos de ganho ao nível da solidez das estruturas governativas.

É, no entanto, um passo que é muitas vezes adiado pelos sócios pela necessidade de envolver na gestão da empresa pessoas que lhe são externas e sobre as quais os sócios não têm qualquer controlo.

A nomeação de administradores independentes tem várias vantagens:

- **desempenham um papel de equilíbrio entre administradores não independentes, que muitas vezes representam interesses contrários, em particular quando representam diferentes acionistas relevantes**
- **asseguram uma visão externa e independente sobre os grandes temas estratégicos da empresa**
- **promovem a adoção de mecanismos de remuneração que fomentem o alinhamento de interesses entre os gestores executivos e os *stakeholders***
- **contribuem, por representarem um elemento estruturante do modelo de *governance*, para o reforço da credibilidade externa da empresa**

Existem também potenciais impactos negativos que se devem ter em conta, de modo a preveni-los, e se centram num envolvimento e participação inferior ao desejável, muitas vezes fruto de uma menor disponibilidade decorrente da assunção de vários compromissos profissionais.

A nomeação de administradores independentes é também uma excelente forma de proteger os interesses dos acionistas minoritários, nomeadamente em relação aos interesses dos maioritários.

Como selecionar os membros para o Conselho de Administração? E como os integrar?

O processo de seleção depende da tipologia de administrador. No caso de administradores representantes de acionistas, o processo deve ser gerido pelos acionistas envolvidos e aprovado pela Assembleia Geral se estiverem em sua representação como não executivos, ou pelo Conselho de Administração, com aprovação da Assembleia, caso queiram incluir no Conselho de Administração membros das equipas executivas.

É muito importante que os administradores tenham um perfil alinhado com a cultura da empresa e, por isso, todas as nomeações, mesmo as feitas pelos acionistas, beneficiam de serem feitas de forma concertada.
Em particular avultam os administradores executivos que deverão assegurar a formação de uma equipa profissional, coesa e multidisciplinar, com as valências de conhecimento e experiência que assegurem uma efetiva resposta aos desafios que a empresa tem pela frente.

No caso de administradores independentes, a sua seleção deve ser feita, preferencialmente, por uma entidade externa à empresa (*executive search*), potenciando o profissionalismo do processo de seleção e a independência do administrador selecionado.

Por outro lado, é importante que haja uma visão de portfolio sobre o conjunto do Conselho de Administração, de modo a maximizar a sua diversidade e assegurar que dispõem do conhecimento e experiência mais crítica para o negócio que a empresa desenvolve.

Para além da importância do processo de seleção, é também muito relevante o subsequente programa de indução de cada novo administrador.

O objetivo é o de, através de um programa estruturado de apresentações, reuniões e visitas, familiarizar o mais rapidamente possível o novo administrador com a realidade da empresa, de modo a mais rapidamente poder contribuir, com maior conhecimento, no processo de decisão da empresa.

Por fim, é muito recomendável a realização de uma avaliação contínua do desempenho do Conselho de Administração, e dos seus membros, no primeiro caso procurando assegurar que a sua estrutura, composição e modo de funcionamento é o que melhor se adequa às necessidades e objetivos da empresa e, no segundo caso, que cada membro continue a aportar, de modo regular e consistente valor acrescentado ao processo de decisão do Conselho de Administração.

Que tipo de decisões deverão ser tomadas ao nível do Conselho de Administração e quais devem ter uma delegação de competências?

E quais os critérios para definir os limites de decisão de cada órgão?

É importante garantir que existem condições para o Conselho de Administração cumprir as suas funções, principalmente assegurando que lhe é fornecida toda a informação necessária de forma estruturada e atempada. Para isso, deve ser assegurado um fluxo de informação regular entre os diversos órgãos sociais da empresa e, em particular, entre a gestão executiva e o Conselho de Administração.

A principal função de um Conselho de Administração é promover o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo da empresa, seja através da definição e aprovação da estratégia da empresa, seja acompanhando e monitorizando a qualidade da sua execução. Neste âmbito avulta a delegação de competências que o Conselho de Administração efetua na gestão executiva e na qual define os limites da sua autonomia.

Deve ser responsabilidade do Conselho de Administração, a discussão e aprovação, por proposta da gestão executiva, de ações concretas e relevantes que efetivem a estratégia definida, nomeadamente ao nível da aprovação do plano de negócio e dos orçamentos anuais, das políticas financeira, de gestão de riscos e de recursos humanos, entre outras, e de concretização de operações de financiamento, de M&A ou de entrada em novos setores/ mercados.

Para além da definição das funções ao nível de cada órgão, é também relevante a definição de responsabilidades ao nível das funções individuais mais relevantes, nomeadamente as do presidente do Conselho de Administração (Chairman) e do presidente da comissão executiva (Chief Executive Officer - CEO).

P1

P2

P3

P4

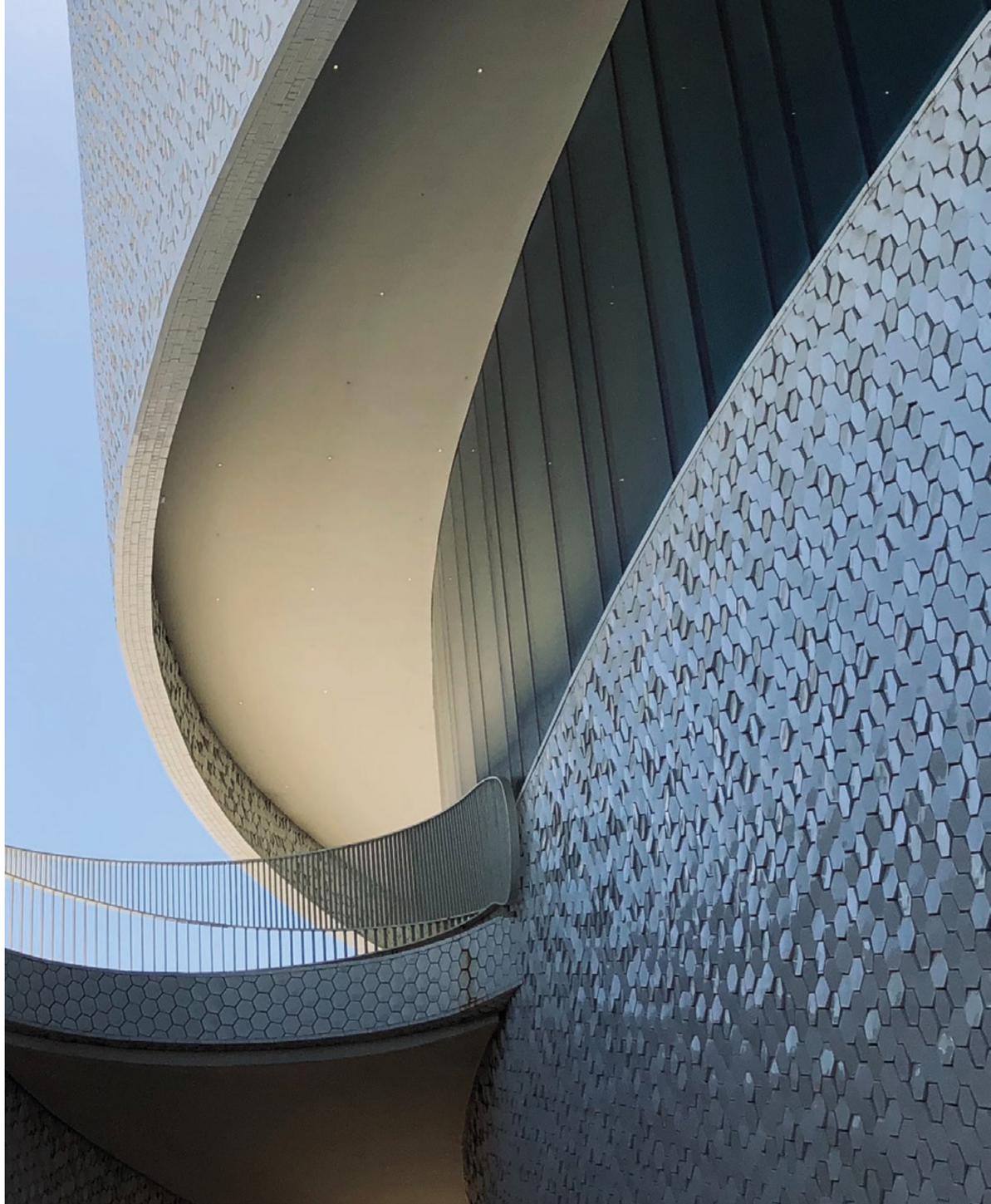
P5

Que tipo de ações podem ser tomadas para reduzir a probabilidade de conflito entre sócios/acionistas, e o seu impacto caso surjam?

O surgimento de conflitos severos entre sócios/acionistas é algo que por vezes acontece nas empresas, na grande maioria dos casos por divergências sobre a visão e estratégia a prosseguir.

Estes tipos de conflitos podem levar à quase paralisação das empresas, se não forem bem geridos. As práticas de *governance* deverão ter um papel predominante na sua prevenção e resolução. Uma das formas mais simples de solucionar ou prevenir este tipo de conflitos é a definição prévia de regras e instâncias para a resolução de situações de conflito entre sócios, como por exemplo: mecanismos de arbitragem e critérios de decisão, responsabilidades de cada sócio/acionista nos diferentes tópicos, direitos de saída, etc.

Outra das formas de prevenir conflitos é partilhar e incentivar um conjunto de melhores práticas que sejam identificadas, como por exemplo o papel dos regimes de bens no casamento e a sua implicação sobre a sociedade no momento de um divórcio, ou o estabelecimento de um protocolo familiar sólido, quando se tratar de uma empresa de cariz familiar.



PILAR 2

GESTÃO DE RISCO E CONTROLO INTERNO

CARACTERIZAÇÃO POR FASE DE MATURIDADE

Caracterização das práticas de gestão de risco e controlo interno das empresas por fase de evolução:

1. START UP	2. CRESCIMENTO E CONSOLIDAÇÃO	3. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	4. MATURIDADE EMPRESARIAL
• Pouco sofisticado, dado que a centralização da decisão no fundador limita a necessidade de controlo • Foco no controlo financeiro e cumprimento das normas legais/ regulatórias	• Mecanismos de controlo básicos que suportam a delegação de funções e de autoridade	• Sistema de controlo formalizado e operacional • Ações concretas para mitigação dos riscos operacionais	• Gestão proactiva dos riscos e existência de estratégia de mitigação dos mesmos • Sistema de controlo interno robusto

PRINCÍPIOS A SEGUIR

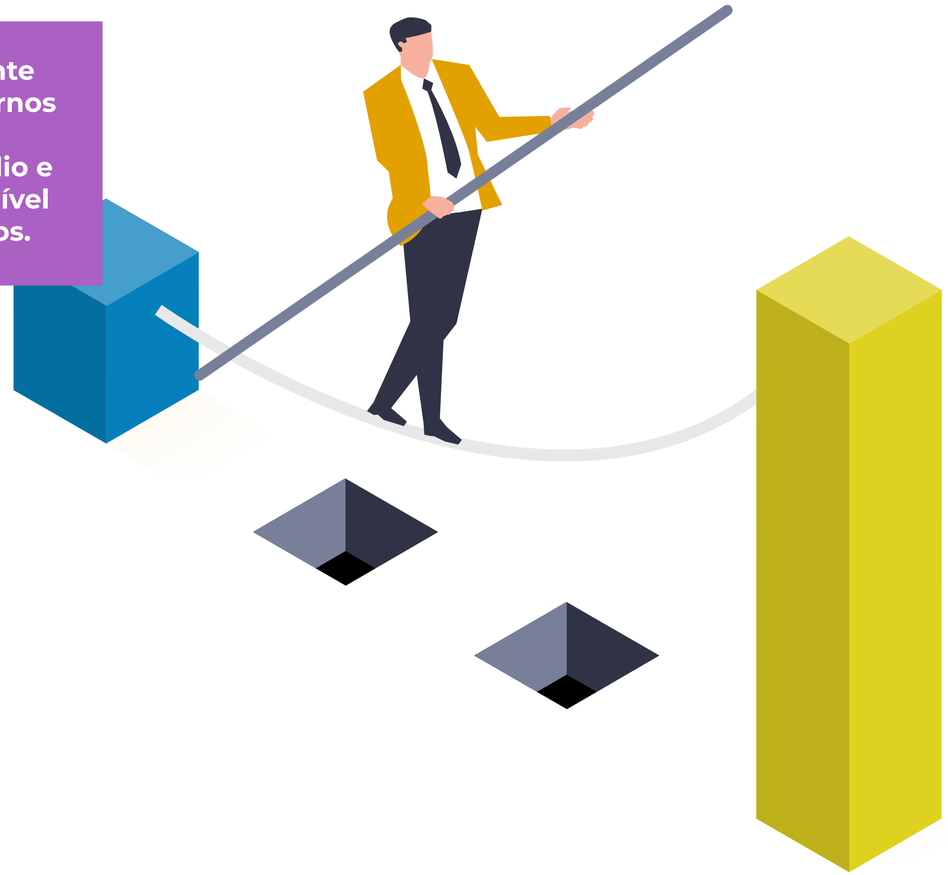
Incentivar a implementação de um sistema de gestão e controlo de riscos, considerando a estratégia de médio e longo prazo da empresa.

Desenvolver planos estratégicos de médio e longo prazo com KPI's e objectivos definidos.

Identificar periodicamente os riscos internos e externos ao desenvolvimento da estratégia de curto, médio e longo prazo e definir o nível de tolerância aos mesmos.

Implementar mecanismos de controlo às práticas e processos associados aos riscos mais significativos para o negócio.

Envolver toda a organização na identificação de riscos, na implementação de ações de mitigação, e na comunicação de eventos.



PRÁTICAS A IMPLEMENTAR

Resumo das práticas recomendadas relativas aos órgãos de governo e processos de tomada de decisão das empresas em função da fase de evolução:

1. START UP	2. CRESCIMENTO E CONSOLIDAÇÃO	3. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	4. MATURIDADE EMPRESARIAL
• Processos administrativos, contabilísticos e de gestão fiscal básicos • Separação de património financeiro da empresa e do seu(s) fundador(es) • Cumprimento de exigências regulatórias básicas • Criar controlos internos, em especial procedimentos que permitam detetar erros, evitar enganos, identificar fraude e assegurar o rigor dos reportes financeiros	• Instituir princípios de conduta empresarial • Identificar riscos básicos de negócio • Criar processos mais robustos de documentação contabilística e de cumprimentos das obrigações fiscais • Implementar mecanismos de controlo de fluxos de caixa • Desenvolver os controlos internos que permitam detetar erros, evitar enganos, identificar fraudes e assegurar o rigor dos reportes financeiros	• Criar código de ética e conduta • Definir processos de planeamento estratégico de médio e longo prazo, definição de objetivos, KPIs e orçamento, assim como clarificar responsabilidades • Criar a função de Chief Financial Officer - CFO e função de auditoria interna • Definir processos e políticas de controlo interno que permitam mitigar riscos operacionais e stratégicos • Definir canais de comunicação e orientações para as unidades de negócio que devem ter já alguma autonomia • Contratação de auditores externos independentes (recomendável, mesmo quando não exigido pelo CSC)	• Implementar procedimentos de controlo de riscos e de auditoria interna mais robustos, sofisticados e eficazes • Contratação de auditores externos independentes (ou previamente caso sejam cumpridos os limites mínimos legais do CSC) • Garantir reporte atempado e rigoroso de contas e resultados

PERGUNTAS E RESPOSTAS

Em que se traduz um sistema de gestão e controlo de riscos?

Um sistema de gestão e controlo de riscos assenta em três componentes: o **Controlo Interno**, a **Auditoria Interna** e a **Auditoria Externa**.

- A função de Controlo Interno, como o nome indica, está centrada nos processos e políticas internos implementados para controlo dos riscos a que as operações, o reporting e o compliance da empresa estão expostos.

  O seu objetivo centra-se em evitar lapsos, detetar erros, identificar indícios de fraude e assegurar a completude e rigor das demonstrações financeiras.

- A função de Auditoria Interna tem por objetivo assegurar à Gestão e ao Conselho de Administração que o sistema de controlo interno é adequado, robusto e funcional.

Enquanto a função de controlo interno opera em contínuo abrangendo toda a empresa em paralelo, a função de auditoria interna opera de forma focada, e periódica, numa lógica de avaliação. A função de auditoria interna deverá ser independente das áreas operacionais.

- A função de Auditoria Externa está tipicamente associada ao controlo da informação financeira da empresa. As empresas também poderão contratar pontualmente serviços relacionados aos de auditorias externas, a processos e outras áreas do negócio. O principal elemento diferenciador da auditoria externa, face à interna, é uma maior garantia de independência.

São boas práticas, no que respeita à função de auditoria externa, a rotação de auditor a cada 10 anos (prática obrigatória em entidades de interesse público), a contratação limitada da entidade auditora para outros serviços na empresa que possam por em causa a sua independência (por exemplo assessoria fiscal, sendo esta contratação não permitida em entidades de interesse público) e, em qualquer caso, sempre previamente autorizados pelo órgão de fiscalização, e a divulgação dos honorários pagos pelo serviço de auditoria.

Quais os principais riscos a que as empresas estão expostas e em que o controlo interno se deve focar?

Numa primeira instância, o controlo e gestão de risco deverá focar-se em assegurar que toda a informação financeira-contabilística é correta e traduz o real desempenho da empresa.

Esta informação é fundamental para a gestão do negócio. É também fundamental para a credibilidade da empresa, uma vez que grande parte das avaliações de risco de crédito e financiamento por parte de terceiros (bancos, fornecedores, clientes) se baseiam nesta informação.

A separação do património entre a empresa e seu dono, assim como a transparência das regras contabilísticas utlizadas, são boas práticas que deverão ser seguidas desde o primeiro dia.

Independentemente do setor, geografia e contexto, existem três riscos a que todas as empresas deverão prestar particular atenção, pois são bastante comuns e os seus impactos podem ser elevados:

1. **gestão da tesouraria**
2. **gestão dos sistemas de informação**
3. **conduta dos seus colaboradores.**

O controlo da gestão de tesouraria procura antecipar eventuais problemas de liquidez. No que respeita aos sistemas de informação, o controlo interno deverá procurar garantir que os sistemas estão operacionais, atualizados e que respondem às necessidades do negócio, que a informação é consistente entre sistemas (particularmente relevante em contextos em que os sistemas não comunicam entre si ou essa comunicação não é feita em tempo real) e que são robustos contra falhas/inoperatividade e possíveis ataques externos. É também fundamental garantir o cumprimento de toda a regulamentação em termos de proteção de dados (RGPD). A ética e conduta dos colaboradores é fundamental para garantir que a empresa não incumpre qualquer regra legal e regulatória.

Adicionalmente, o controlo interno deverá focar-se em todos os outros riscos materialmente relevantes para o negócio e que estão intimamente relacionados com o contexto, setor e geografia da empresa em questão.

Existe uma infinidade de riscos não só financeiros, mas também operacionais, estratégicos e regulatórios, cobrindo áreas desde a saúde e segurança, recursos humanos, operações, ambiente, tecnologias de informação e reputação.

Quem, na organização, é responsável pela gestão de risco e quem operacionaliza o controlo interno?

A gestão de risco é uma função que deverá estar disseminada em toda a organização, contudo caberá à equipa de gestão assegurar os meios operacionais, e ao Conselho de Administração e ao órgão de supervisão/fiscalização, caso este exista, enquanto órgãos fiscalizadores do funcionamento da gestão de risco, garantir a qualidade da mesma.

A operacionalização do controlo interno deverá iniciar-se por uma discussão, entre membros da equipa de gestão, do Conselho de Administração e outros colaboradores com visão alargada do negócio, com vista a identificação de quais são os riscos materiais para o negócio.

A discussão deverá passar pela identificação do risco, a sua quantificação, e definição do apetite/limites de tolerância ao mesmo por parte da empresa, tendo em conta a sua missão, valores, objetivos e estratégia. Este exercício de Avaliação de Riscos deverá ser uma prática da empresa que periodicamente (por exemplo, anualmente) deverá ser revisitada.

Uma vez identificados estes riscos, caberá à gestão assegurar que:

1. **São implementadas atividades de controlo, i.e., ações definidas internamente por políticas e procedimentos (recomendado que estejam documentados por escrito) para detetar e prevenir os riscos**

2. **Toda a organização está familiarizada com os principais riscos para o negócio e como devem atuar no que respeita os mesmos (este tópico está detalhado na questão seguinte)**

3. **É implementado um sistema de informação (incluindo indicadores a monitorizar, formatos de reporte, âmbito e timings de partilha dentro da organização) que permita aferir como está a evoluir a exposição aos riscos e como estão a funcionar as atividades de controlo interno**

A gestão é responsável por assegurar que estes procedimentos de controlo são desenhados, por ela aprovados e comunicados na organização (por exemplo, as equipas comerciais/ de relação com cliente deverão ter conhecimento dos procedimentos), incluindo estarem perfeitamente identificados os responsáveis pelas diferentes atividades de controlo implementadas.

Como envolver a organização na gestão de risco?

A gestão e controlo de risco apenas é eficaz quando toda a organização está envolvida. Apenas funciona quando todos os colaboradores estão familiarizados com os principais riscos a que a empresa está exposta e entendem o grau de tolerância que esta tem aos mesmos, e quando são incentivados a identificarem e a denunciarem situações anómalas ou de acréscimo de risco.

Existem diversos mecanismos que promovem este envolvimento da organização. A título de exemplo:

1. Documentação de práticas e procedimentos – seguindo o princípio de "o que está escrito torna-se lei" é importante que todas as regras e procedimentos definidos no âmbito de controlo interno sejam documentados e estejam acessíveis. Poderá fazer sentido partilhar publicamente alguns destes documentos, como por exemplo o código de ética e conduta

2. Comunicação interna – se existirem meios de comunicação interna (por exemplo, newsletter, eventos, etc.) é boa prática dedicar um espaço dentro destes aos riscos identificados como materiais

3. Formação de colaboradores – quando são implementados novos procedimentos que visam maior controlo sobre os riscos é fundamental que todos os envolvidos sejam formados e se sintam capacitados para desempenhar o seu papel de acordo com o pretendido.

4. Métricas de performance/avaliação – incluir na avaliação individual dos colaboradores relevantes uma área dedicada à temática do controlo interno/gestão de risco, onde se torne claro o que é esperado do colaborador e este seja reconhecido pelo seu desempenho. Por exemplo, poderá haver referência na avaliação para o número de vezes que o colaborador identificou e reportou novas situações de risco para a empresa.

5. Liderar pelo exemplo – é fundamental que a gestão e todos os cargos de chefia, nas suas atuações, demonstrem que a temática do controlo interno é relevante para eles.

O que é, para que serve e quais as empresas que devem adotar um código de ética e conduta?

O código de ética e conduta é um documento interno da empresa que sistematiza as regras e os princípios de comportamento a adotar pelos colaboradores da empresa, de forma a garantir que estes estão em linha com os seus valores. Deverá, por isso, ser tornado público.

Naturalmente, o código deve indicar a necessidade de cumprimento dos normativos legais e regulatórios em qualquer atividade da empresa, mas deverá ir mais além, dedicando uma parte substancial a detalhar a relação esperada da empresa com os seus diferentes *stakeholders*.

As principais áreas temáticas cobertas nos códigos de conduta são:

- **práticas laborais (por exemplo, princípios de avaliação e promoção de colaboradores; não discriminação)**
- **defesa do meio ambiente (por exemplo, políticas de reciclagem e seleção de fornecedores); proteção de clientes (por exemplo, informação disponibilizada sobre os produtos e serviços)**
- **subornos (relação com partidos políticos, entidades públicas)**
- **práticas concorrenciais**
- **relação com fornecedores.**

O documento também deverá indicar qual o comportamento esperado em caso de observação de não adesão ao código, bem como as consequências associadas.

O código de ética e conduta deverá ser aprovado pelo Conselho de Administração, mas é um documento vivo, que deve revisitado e ajustado conforme a evolução do negócio, do mercado e da envolvente em que a empresa atua.

Para além do cumprimento legal (por exemplo, desde agosto de 2017 que as empresas com sete ou mais colaboradores, em Portugal, são obrigadas a elaborar e a publicar internamente um código de conduta para a prevenção e combate ao assédio no trabalho), não existem normas claras de quando cobrir determinada temática no código de conduta.

O código de conduta deverá ser interpretado como uma ferramenta eficaz de comunicação e alinhamento de práticas internas, bem como um instrumento que contribui fortemente para a criação da imagem e reputação da empresa.

Uma boa prática poderá ser, no momento em que a gestão e o Conselho de Administração fazem uma avaliação da materialidade dos diferentes riscos a que a empresa está exposta (anual/ outra periodicidade), avaliar também se e como esses riscos deverão estar endereçados no código de conduta.

Os conflitos de interesse são uma temática com que as empresas se devem preocupar? Quais as empresas e em que circunstâncias?

Em todas as empresas existem ocasiões em que os colaboradores poderão deparar-se com situações em que os seus interesses individuais poderão entrar em conflito com os interesses da empresa (por exemplo, na decisão de venda a crédito a um familiar ou amigo, sabendo que a empresa não o financiaria tendo em conta as suas dificuldades financeiras).

Uma boa prática das empresas passa por desenhar uma política para guiar os decisores (diretores, gestores e outros colaboradores, nomeadamente equipas de compras) em situações de (potencial) conflito de interesse. Esta política deverá explicitar o que é considerado conflito de interesses (relação com partes relacionadas; outra atividade profissional, interesses familiares e ofertas), como devem ser prevenidas situações de potencial conflito de interesses e como atuar perante tal situação, caso esta venha a acontecer.

Será uma boa prática refletir esta política no código de conduta ou ética da empresa, de modo a que todos os colaboradores, independentemente da posição que ocupam, tenham uma visão clara sobre o tema.

Qual o perfil dos membros da equipa de Auditoria interna? A quem devem reportar?

O principal requisito para os membros da equipa de auditoria interna é a sua independência, para além das necessárias competências técnicas específicas. Estes elementos não poderão, em qualquer situação, sentir que estão em situação de conflito de interesses.

É fundamental para isso que estes elementos não estejam, nem tenham estado, pelo menos num passado recente, envolvidos com as operações que serão auditadas.

No contexto de empresas mais pequenas, a auditoria interna poderá reportar à gestão; contudo, em última instância, a auditoria interna está a avaliar as práticas de gestão e de controlo interno que são da responsabilidade da gestão, pelo que, para assegurar a não existência de conflitos de interesse, esta função deverá reportar hierarquicamente, ao Conselho de Administração caso exista este órgão integrando no seu seio a equipa executiva.

Num estádio mais avançado de governo societário esse reporte hierárquico deve ser feito ao órgão de fiscalização (Conselho Fiscal ou Comissão de Auditoria).

P1

P2

P3

P4

P5

O que é uma Comissão de Risco?

Como mencionado, a gestão de risco deve ser assumida como prioridade pelo Conselho de Administração e, subsequentemente, pela gestão executiva da empresa.

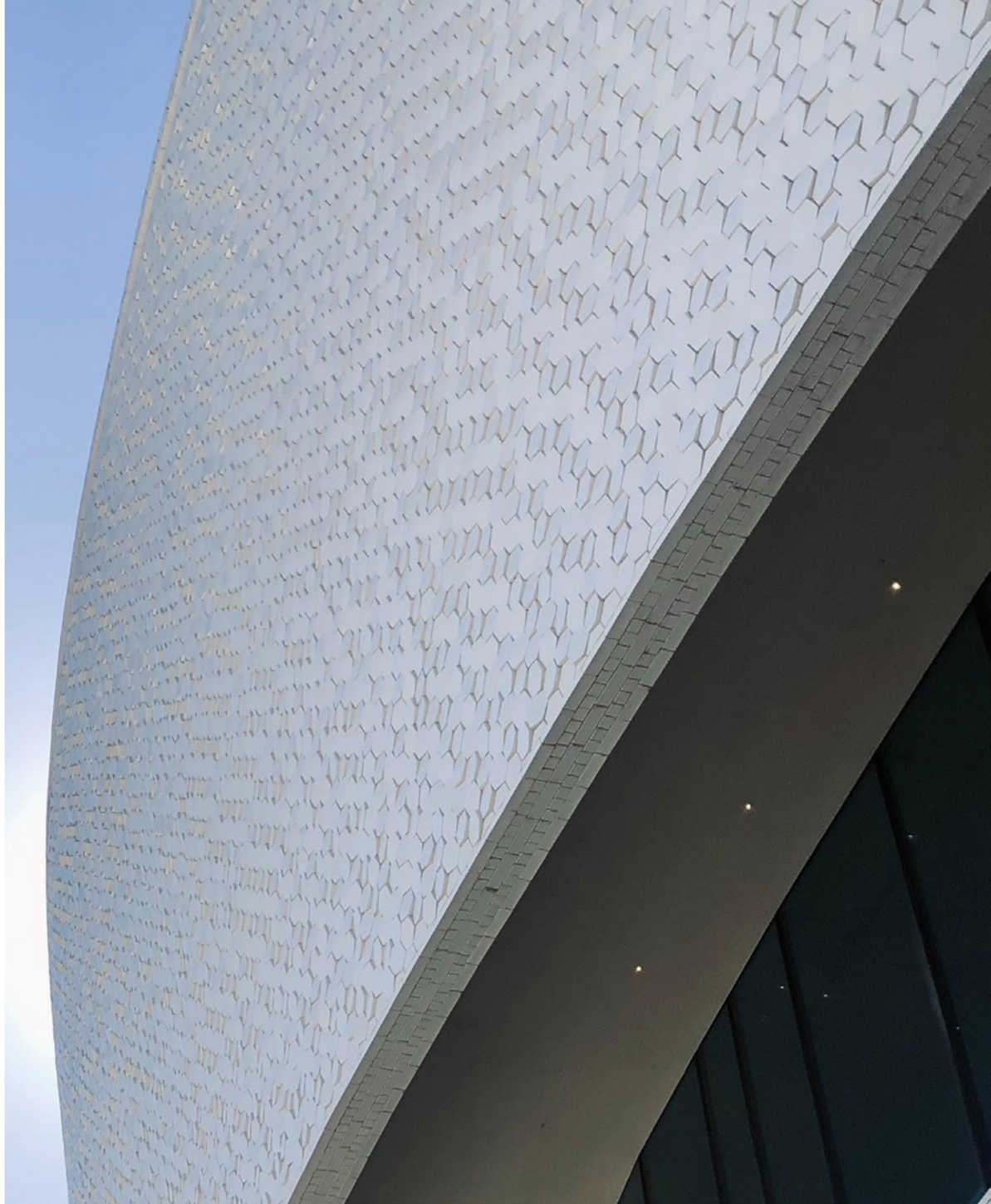
O Conselho de Administração define a estratégia e os objetivos de gestão e risco, a equipa de gestão traduz a mesma em políticas e processos eficazes, implementando-os e garantindo consistência com o nível de tolerância ao risco definido pelo Conselho de Administração.

Empresas de maior dimensão e complexidade, nomeadamente empresas na fase de maturidade empresarial (fase 4), estão expostas a múltiplos riscos, pelo que poderá não existir suficiente disponibilidade no âmbito das atividades do Conselho de Administração para a análise regular e detalhada dos riscos.

Torna-se por isso recomendável que alguns membros do Conselho de Administração (preferencialmente os não executivos), constituam uma comissão dedicada aos riscos.

Essa comissão tem como missão acompanhar mais de perto os riscos a que a empresa está exposta e assegurar que o controlo destes riscos está em linha com o definido no Conselho de Administração.

A comissão poderá ter alguns poderes delegados, numa lógica de adesão a uma função vocacionada para imprimir maior eficácia e eficiência na gestão das responsabilidades do Conselho de Administração.



PILAR 3

TRANSPARÊNCIA E REPORTING

CARACTERIZAÇÃO POR FASE DE MATURIDADE

Caracterização das práticas de transparência e reporting das empresas por fase de evolução:

1. START UP	2. CRESCIMENTO E CONSOLIDAÇÃO	3. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	4. MATURIDADE EMPRESARIAL
• Internamente, todos sabem tudo o que se passa • Externamente, pouco ou nada	• Internamente a informação é organizada por áreas, mas há lacunas de informação entre as mesmas • Externamente apenas informação sobre produtos e serviços é partilhada	• Internamente, partilha estruturada de informação entre diferentes departamentos • Externamente, maior divulgação de informação relacionada com o negócio	• Internamente, comunicação estruturada e efetiva entre os órgãos de gestão e investidores • Externamente, a informação é preparada e ajustada a diferentes destinatários (*stakeholders*)

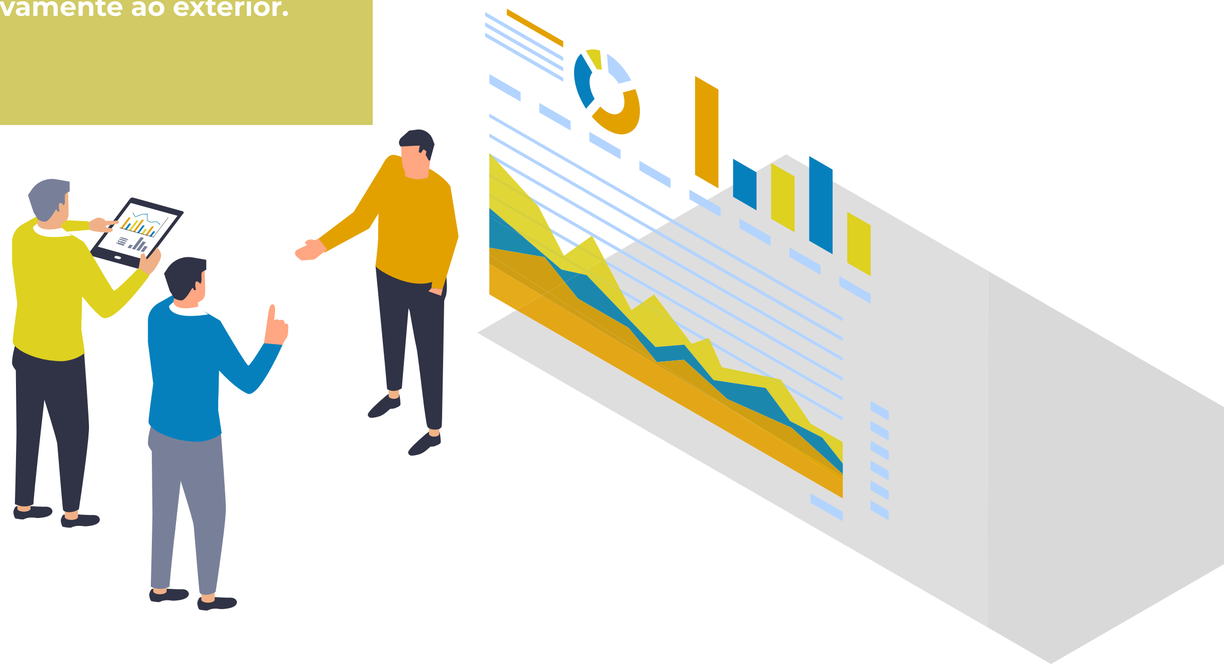
P1
P2
P3
P4
P5

PRINCÍPIOS A SEGUIR

Criar processos e rotinas recorrentes de reporte operacional, financeiro e não financeiro.

Partilhar informação com stakeholders de forma que estes possam compreender a estratégia, a performance operacional, financeira e não financeira da sociedade.

Fomentar uma política de transparência e uma cultura de abertura da empresa relativamente ao exterior.



PRÁTICAS A IMPLEMENTAR

Resumo das práticas de transparência e reporting a adotar (cumulativamente) pelas empresas em função da fase de evolução:

1. START UP	2. CRESCIMENTO E CONSOLIDAÇÃO	3. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	4. MATURIDADE EMPRESARIAL
• Instituir reporte financeiro que cumpra as exigências do normativo contabilístico aplicável • Preparar reportes financeiros básicos • Foco em dados e reporte com evolução operacional	• Garantir procedimentos de controlo regulares e consistentes • Desenvolver reportes financeiros e não financeiros consistentes e recorrentes • Empresa ganha exposição no mercado, o que implica desenvolver um perfil público	• Partilhar informação financeira e não financeira com *stakeholders* • Comunicar decisões críticas a todos os colaboradores • Auditar as demonstrações financeiras por entidade independente (ou previamente caso sejam cumpridos os limites mínimos legais do CSC)	• Adotar os standards de relato financeiro adequados, nacionais ou internacionais, com as devidas adaptações a PME • Maior recorrência no reporte financeiro e operacional aos *stakeholders* (e.g. trimestral) • Disponibilizar Relatóro e Contas anual, completo e detalhado aos *stakeholders* (e responder a pedidos de informação dos Investidores)

PERGUNTAS E RESPOSTAS

Com quem se deve partilhar a informação operacional, financeira e não financeira da sociedade?

As empresas devem ter processos internos e rotinas de preparação de reportes de informação recorrentes. Estes devem ser preparados pelos órgãos de gestão e disponibilizados aos órgãos de fiscalização, e outros *stakeholders* relevantes, com o detalhe suficiente para que possam acompanhar a evolução da performance da empresa e emitir sobre a mesma os pareceres que lhes competem.

Deve ainda ser disponibilizada informação a alguns *stakeholders* específicos, como colaboradores e banca, de forma a aumentar a confiança na gestão e governação da empresa.

Adicionalmente, a empresa deve proactivamente disponibilizar publicamente, no seu website por exemplo, um conjunto de informação que, apesar de mais limitado por razões concorrenciais ou de confidencialidade, permita aos restantes *stakeholders* compreender a sua evolução, seja a título financeiro ou de sustentabilidade.

Que tipo de informação deve ser partilhada?

As empresas devem preparar informação completa, mas ajustá-la aos seus destinatários, órgãos de gestão e de fiscalização, *stakeholders* internos e externos, e público em geral.

A informação financeira e operacional, completa e detalhada, deve permitir aos seus utilizadores aferir a evolução e avaliar os resultados e riscos a que a empresa está exposta. Alguns exemplos são os relatórios de acompanhamento da atividade mensal, com informação operacional, desempenho financeiro e fluxos de caixa.
A informação financeira deve incidir sobre peças standard que são reconhecidas pelos mercados e pelos *stakeholders*, nomeadamente contas de exploração que permitam demonstrar os resultados financeiros da empresa, balanço que reflita a situação patrimonial da empresa e fluxos de caixa que demonstrem a capacidade financeira da empresa.

Ao nível operacional, e predominantemente utilizados internamente (pela gestão executiva e Conselho de Administração), devem ser desenvolvidos reportes com os indicadores mais relevantes, que possibilitem o acompanhamento detalhado do comportamento das diferentes unidades de negócio da empresa, a sua performance nos diferentes mercados e das suas unidades de produção.

A informação não financeira com evolução de indicadores ambientais, sociais e de *governance* deve também ser preparada e acompanhada de forma regular.

Estas informações devem ser partilhadas proactivamente ou disponibilizadas publicamente, por exemplo, no sítio da internet da empresa, e mantidas o mais atualizadas possível.

Qual o formato (granularidade da informação, timings e meios) a utilizar?

A granularidade deve ser ajustada aos destinatários. Enquanto para o público e outros *stakeholders* externos, esta deve ser mais genérica e menos densa, no caso dos *stakeholders* internos, incluindo os órgãos de gestão e de fiscalização, deve ser completa, sem ser excessiva.

Em termos de formato propriamente dito, e para além dos legalmente exigidos, como as demonstrações financeiras, a empresa deve preparar relatórios para os diversos órgãos sociais que permitam acompanhar a evolução da performance operacional, financeira e ESG da empresa.
A informação operacional e financeira para partilha interna deve ter, pelo menos, numa frequência mensal, sendo que a informação para partilha com *stakeholders* externos deverá ser, no mínimo, trimestral.

Deverão ser criados mecanismos de recolha de feedback à informação partilhada?

Sim, para além do contacto com entidades externas as empresas devem também criar canais de contacto para que estas possam solicitar informações adicionais, como por exemplo os gabinetes de provedoria ou de relação com investidores (para empresas cotadas).

Para o caso concreto dos sócios/acionistas, em que é que estas recomendações se traduzem?

A cultura de transparência terá de partir desde logo dos sócios. Estes devem assumir uma postura clara sobre a estratégia e objetivos no contacto e nas exigências/ desafios à equipa de gestão. As relações entre sócios/ acionistas, equipa de gestão e outras entidades devem ser conhecidas e reportadas.

PILAR 4

CULTURA EMPRESARIAL E COMPROMISSO COM O GOVERNANCE

CARACTERIZAÇÃO POR FASE DE MATURIDADE

Caracterização da cultura empresarial e compromisso com o *governance* das empresas por fase de evolução:

1. START UP	2. CRESCIMENTO E CONSOLIDAÇÃO	3. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	4. MATURIDADE EMPRESARIAL
· Equipa de pequena dimensão e flexível · Elevada informalidade · Processos simples e definidos de acordo com as necessidades	· Estrutura organizacional evolui, equipa cresce e são criadas funções distintas · Sistemas simples permitem a colaboração das equipas	· Inicio da profissionalização funcional da estrutura e da gestão · Procedimentos, políticas internas e estrutura organizacional formais	· Profissionalização das funções de gestão · Formalização de políticas e procedimentos e estrutura organizacional mais complexa

PRINCÍPIOS A SEGUIR

Estabelecer uma identidade sólida que gere confiança externa e promova o desenvolvimento sustentado da empresa.

Atuar através do exemplo: a liderança deverá ser a primeira a executar as medidas advogadas na visão da empresa, e a mantê-las claras e acessíveis a toda a estrutura.

PRÁTICAS A IMPLEMENTAR

Resumo da cultura empresarial e compromisso com o *governance* a adotar (cumulativamente) pelas empresas em função da fase de evolução:

1. START UP	2. CRESCIMENTO E CONSOLIDAÇÃO	3. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	4. MATURIDADE EMPRESARIAL
• Identificar as funções críticas do negócio • Definir e adotar os estatutos da empresa • O "fundador" confunde-se com o negócio e gere diretamente as operações da empresa	• Preencher funções chave do negócio • Definir uma estrutura organizacional, políticas internas, princípios e valores da empresa • O "fundador" passa a supervisionar as operações da empresa	• Criar termos de referência, regulamentos internos e descrição de funções das principais funções • Documentar processos críticos • Definir calendário de eventos corporativos • O "fundador" deixa controlo operacional e assume um papel de liderança • Incluir regras de *governance* dos estatutos da empresa e regulamentos internos • Desenvolvimento de um plano de sucessão da Equipa de Gestão • Criação de estruturas com elevado nível de independência para reporte interno de irregularidades (ex.: Comité de Ética)	• Definir plano de ação de *governance* • O "fundador" deve focar-se no longo prazo e na adequação da estratégia à visão que tem para a empresa • Alargamento do plano de sucessão às pessoas chave da empresa, mesmo não pertencendo à Equipa de Gestão • Alargamento do âmbito das estruturas de reporte de irregularidades, ao reporte externo (ex.: Provedor do Cliente)

PERGUNTAS E RESPOSTAS

Que mecanismos existem para criar uma cultura empresarial e o compromisso com o governance?

A criação de uma cultura empresarial de *governance* decorre, sobretudo, da atitude dos seus sócios/acionistas e da relevância que estes dão ao tema.

Existem alguns procedimentos básicos que decorrem da lei aplicável, no entanto estes não são por si só suficientes para garantir um *governance* robusto e eficaz. Cabe, portanto, aos sócios/acionistas, sobretudo aos fundadores, terem no seu radar o tema do *governance* e puxarem pelo mesmo desde a génese das suas empresas.

Para além da cultura empresarial, o estabelecimento de uma estrutura organizacional com segregação de funções e de responsabilidades é também um forte aliado do bom *governance*.

Qual o papel dos sócios/acionistas no fomento de uma cultura empresarial de compromisso com o governance?

O papel dos sócios/acionistas deve ser ajustado à medida que a empresa cresce, ganha dimensão e se complexifica. Se inicialmente o papel do fundador se confunde com a empresa, porque ele é responsável por todas as decisões operacionais, à medida que a empresa cresce, se expande e consolida, ele deve passar a assumir um papel de estratega e o seu foco deverá estar no longo prazo.

Para tal, deve fomentar a profissionalização da gestão e a adoção de mecanismos de *governance* que garantam o cumprimento das melhores práticas, no sentido de melhor promoverem a sustentabilidade a longo prazo da empresa e não só de cumprir o legalmente exigido, mas também consolidarem a reputação da empresa, e consequentemente, dos seus sócios/acionistas.

Mas cabe aos sócios/acionistas garantir o cumprimento de boas regras de governance?

Em termos formais, sim, serão estes o último garante de que a empresa adota boas práticas de *governance*. É à assembleia de sócios/acionistas que cabe definir (nos estatutos e na eleição dos órgãos sociais) a configuração essencial do modelo de *governance* que se pretende adotar.

Num estádio de desenvolvimento mais avançado da empresa competirá ao Conselho de Administração (eleito pelos acionistas) fazer evoluir e supervisionar o modelo e as práticas de *governance* adotadas.

Nesta fase adquire especial importância a figura do secretário da sociedade que assume a função do profissional interno que zela pelo bom cumprimento da estrutura e das práticas de *governance* aprovadas.

Existe uma estrutura organizacional única que garanta um governance adequado?

Não, a estrutura organizacional adequada a uma empresa e que garanta um *governance* robusto dependerá sempre do seu estágio de maturidade em cada momento.

Inicialmente, esta caracterizar-se-á por ser uma estrutura simples e centralizada, mas que deverá evoluir para uma estrutura descentralizada e mais complexa com funções, responsabilidades, autoridade e hierarquias bem definidas, quer em termos de gestão quer de cumprimento das exigências de *governance*.

Quais as políticas e procedimentos a implementar?

Tal como na estrutura organizacional, também as políticas e procedimentos devem ser ajustados ao momento específico de cada empresa. Não obstante, os procedimentos devem evoluir de forma a, inicialmente, apoiarem a atividade de equipas com natureza centralizada e multidisciplinar, mas posteriormente, fomentarem a cooperação entre equipas com funções bem definidas e especializadas, responsabilidades específicas atribuídas e conhecimentos detalhados nas suas áreas de atuação.

Devem ser criadas regras de funcionamento e de comunicação dentro das empresas, consagradas nos seus estatutos, nos regulamentos dos órgãos sociais, em eventuais códigos de ética e de conduta, que assegurem elevados padrões éticos, formação nestes mesmos códigos e procedimentos que relevem a importância do *governance*, segregação de funções e responsabilidades cruzadas que fomentem o controlo interno.

Mas como é que a empresa sabe qual a estrutura organizacional ou as políticas e procedimentos que lhe são mais adequadas?

É para isso que desenvolvemos este guia, para que qualquer PME, dependendo do seu estágio de desenvolvimento e da sua complexidade organizacional e operacional, possa encontrar respostas que lhe permitam adotar as melhores práticas de *governance*, evitando que estas pequem por defeito, colocando em risco a sua reputação, ou por excesso, implicando um peso burocrático excessivo.

Caberá sempre aos sócios/acionistas, preferencialmente com o apoio dos órgãos de gestão e o envolvimento dos seus colaboradores e *stakeholders* mais próximos, avaliar como deve evoluir a sua estrutura organizacional e de *governance*.

Em empresas mais complexas, deve ser criado um calendário e um plano de ações com iniciativas, timings e responsáveis que permita o acompanhamento contínuo destes temas.

PILAR 5

CORPORATE GOVERNANCE EM EMPRESAS DE CARIZ FAMILIAR

Em empresas familiares, a temática do *governance* é ainda de maior importância e criticidade, uma vez que ao *governance* da empresa se adiciona o *governance* da família, e a relação desta com a empresa. A complexidade deste pilar é substancial e o que aqui é desenvolvido representa apenas uma pequena parte dessa complexidade, recomendando-se, a este respeito, a leitura de alguma da vasta literatura existente sobre o *governance* em empresas familiares.

CARACTERIZAÇÃO POR FASE DE MATURIDADE

Caracterização do corporate *governance* em empresas de cariz familiar por fase de evolução:

1. START UP	2. CRESCIMENTO E CONSOLIDAÇÃO	3. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	4. MATURIDADE EMPRESARIAL
• Nesta fase é ainda precoce pensar na sucessão, tendo em conta que o fundador é, em regra, a base da empresa – exceto para situações de emergência	• O crescimento da empresa permite acomodar mais elementos ligados à família do fundador • Necessidade de começar a planear as próximas fases, incluindo ao nível da sucessão familiar	• A profissionalização da gestão, com a família do fundador a perder cargos de gestão e a ter menos influencia nas decisões operacionais • Deve ser estabelecido um protocolo familiar • Faz sentido formalizar mecanismos de planeamento da sucessão familiar	• Família do fundador com muito reduzida, ou nenhuma, influência na gestão operacional da empresa • É necessário existir um protocolo familiar e um conjunto de instituições de governo familiar • É crítico o planeamento da sucessão dentro dos órgãos familiares

PRINCÍPIOS A SEGUIR

Assegurar que existe uma política promotora de boa articulação entre a família e a empresa, incluindo a nível da sucessão estabelecida na empresa, que assegure que todas as alternativas são avaliadas e que é selecionada aquela que melhor sirva os interesses da empresa e dos seus diversos stakeholders.

Promover a existência de um protocolo familiar que estabeleça de forma clara o modelo de relacionamento entre os diversos sócios/ acionistas e entre estes e os diversos órgãos de gestão da própria empresa.

Prevenir os conflitos e a paralisação da sociedade.

Avaliar a utilidade de estabelecer instituições de governo familiares, como por exemplo um Conselho Familiar ou uma Assembleia Familiar.

Desenvolver mecanismos e processos de acolhimento e preparação das novas gerações das famílias que pretendam prosseguir a sua carreira profissional na empresa da família, nomeadamente através de formação, experiência profissional em diferentes áreas da empresa, shadowing de elementos mais velhos e com experiência, ente outros.

PRÁTICAS A IMPLEMENTAR

Resumo da cultura empresarial e compromisso com o *governance* a adotar (cumulativamente) pelas empresas em função da fase de evolução:

1. START UP	2. CRESCIMENTO E CONSOLIDAÇÃO	3. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	4. MATURIDADE EMPRESARIAL
• Compreender e definir claramente (por escrito) o papel de cada membro da(s) família(s) fundador(as) na empresa	• Garantir que os membros da família integrados na empresa têm competências para desempenhar as funções designadas • Necessidade de estabelecer um modelo, ainda que simples, que oriente o crescimento nas fases subsequentes, incluindo de planeamento da sucessão familiar	• Desenvolver planos de carreira para os executivos da(s) família(s) fundadora(s) escolhidos como potenciais futuros líderes da empresa • Equacionar a criação de requisitos adicionais para o acesso às funções de gestão da empresa por parte de membros da(s) família(s) fundadora(s) • Criar políticas e processos robustos de sucessão com foco no longo prazo que permitam identificar potenciais candidatos à sucessão familiar	• Estabelecer instituições de governo familiares para gerir os interesses da família na empresa • Limitar a intervenção da família na gestão da empresa ao estipulado no protocolo familiar

PERGUNTAS E RESPOSTAS

Por que razão a sucessão familiar é um tema crítico e deve ser endereçado de forma atempada e estruturada?

Estima-se que as empresas familiares representem cerca de 70% do total de empresas existentes em Portugal. Adicionalmente, as estatísticas existentes dizem-nos que a cada passagem geracional, apenas 30% das empresas tendem a sobreviver.
Juntando estas duas informações, torna-se clara a relevância e criticidade que a preparação da sucessão, através de um plano estruturado, tem para as empresas familiares e, consequentemente, para a economia portuguesa.
Os diferentes membros da família podem assumir diferentes papéis dentro da empresa: podem ser sócios/acionistas, colaboradores da empresa ou membros do seu Conselho de Administração, podendo cumular, ou não, as duas qualidades de proprietários e colaboradores ou gestores. Nenhum destes papéis é melhor do que o outro. O que é relevante é garantir que a escolha é feita de acordo com o melhor interesse da empresa.

O plano de sucessão mais relevante é sem dúvida o da sucessão familiar, mas é importante ter também em consideração o plano de sucessão da equipa de gestão e de pessoas chave na empresa.
Estes planos devem ser alinhados com a estratégia e os objetivos definidos para a empresa – adequando as pessoas às necessidades da empresa. Será importante ponderar e planear, no contexto concreto da cada família e empresa, se é desejável que a propriedade da família se mantenha, de forma mais ou menos maioritária, nas mãos da família, ou se, pelo contrário, é vantajoso abrir o capital a investidores, bem como em que momentos tal abertura deverá ser realizada.

De igual forma, é importante determinar e regular, ao nível da equipa de gestão, qual a composição pretendida entre membros da família e gestores profissionais. Por um lado, a vantagem de incluir gestores profissionais é evidente e o caminho mais natural para uma empresa em crescimento. Por outro lado, membros do Conselho de Administração ligados à família poderão ajudar a contribuir para o estabelecimento e cumprimento de objetivos de longo prazo, ligados ao desiderato da família e da empresa, bem como ao reinvestimento na organização.

Em acréscimo, a coexistência de membros da família com papéis diferentes (uns apenas sócios/acionistas, outros com responsabilidades de gestão), pode realçar problemas de agência e, por isso, criar a necessidade de regular o reporte interno e o exercício de direitos de informação aos membros da família menos ligados à gestão, tendo em vista uma sucessão pacífica.

Finalmente, no contexto da sucessão familiar, será necessário ter em conta as vicissitudes específicas das pessoas singulares. A morte de um sócio-gerente, por exemplo, ou o divórcio de um acionista, podem ter impacto na titularidade e gestão da empresa. Essas situações têm umimpacto não negligenciável nos conflitos e na paralisação da gestão das empresas familiares, sendo, por esse motivo, também importante planear a sucessão.

Que tipologia de processos de sucessão podem ser utilizados por empresas de cariz familiar?

Poderá haver uma abordagem mais proativa por parte dos sócios/acionistas na preparação de um ou mais potenciais sucessores, de forma atempada – seja no conhecimento do negócio, seja no desenvolvimento de capacidades de gestão; ou uma abordagem mais reativa, observando os vários membros das gerações mais novas a movimentarem-se e a declararem o seu interesse ou não em manterem a sua ligação profissional à empresa.

A primeira abordagem é claramente mais prudente e eficaz, no entanto a segunda permite que a liderança da empresa não seja algo imposto, mas sim natural, promovendo até o aparecimento de outras soluções potencialmente melhores, como por exemplo, a contratação de um gestor profissional para suceder ao membro da família acionista, ou mesmo a venda ou dispersão em bolsa, de parte ou da totalidade, do capital da empresa.

Dependendo do perfil de gestão pretendido, será natural que uma empresa familiar nos estágios mais avançados de desenvolvimento exija certos requisitos para a ocupação de cargos no Conselho de Administração, como certas qualificações profissionais, experiência no setor de atividade e conhecimento da empresa.

O que é e quais os tópicos a serem tratados num protocolo familiar?

O protocolo familiar é um documento que estabelece o modelo de *governance* dentro da própria família, no que diz respeito ao relacionamento entre os diversos familiares e entre estes e a empresa. O conteúdo de um protocolo familiar é variável de setor para setor e de empresa para empresa, no entanto, existe um conjunto de tópicos que são habitualmente abordados:

- **visão da família para a empresa**
- **instituições familiares existentes**
- **tipologia de participação da família no Conselho de Administração e Comissão Executiva da empresa**
- **partilha de responsabilidades e autoridade entre família, Conselho de Administração e comissão executiva**
- **política de sucessão e política de empregabilidade na empresa de membros da família**

O protocolo familiar usualmente congrega disposições de princípios – como os objetivos, valores e missão da empresa e da família, e envolvimento da família com a empresa –, com disposições típicas de acordos parassociais. Neste último domínio, é frequente encontrarem-se cláusulas semelhantes às dos acordos parassociais, como regras relativas à titularidade das participações sociais e limitações quanto à sua transmissão, regras relativas à formação da vontade nos órgãos da sociedade – incluindo identificação de matérias reservadas, maiorias de deliberação ou obrigação de sujeição de certas matérias ao parecer prévio de um órgão familiar –, bem como disposições relativas à designação de órgãos sociais de administração e fiscalização ou estipulações respeitantes à identificação de situações de impasse (deadlock).

P1

P2

P3

P4

P5

Qual o papel dos órgãos familiares e porque são importantes?

Existem dois órgãos que existem comummente em estruturas de empresas com cariz familiar: a Assembleia Familiar e o Conselho Familiar.

- **ASSEMBLEIA FAMILIAR**
  É o fórum que reúne todos os membros da família e que tem autoridade para definir e alterar o protocolo familiar, bem como para discutir e aprovar alterações relevantes ao plano estratégico e à visão da família para a empresa.

  Reúne uma a duas vezes por ano e revê o trabalho efetuado pelo Conselho Familiar.

- **CONSELHO FAMILIAR**
  É composto pelos membros da família (não todos) que representam os interesses dos diferentes ramos da família.

  Tem como responsabilidade acompanhar e garantir a execução correta do protocolo familiar e de outras determinações efetuadas pela Assembleia Familiar. Tem também habitualmente a responsabilidade de definir e implementar o plano de sucessão dentro da família.

CONCLUSÃO

CONCLUSÃO

Num contexto fortemente concorrencial, volátil e desafiante como aquele em que vivemos, a profissionalização da gestão das PME e a implementação de processos claros de tomada de decisão e de controlo dos riscos emerge como uma condição essencial para a sustentabilidade e crescimento dos negócios.

Todos beneficiam deste movimento de transformação: desde os sócios aos acionistas, passando pelos investidores, clientes, colaboradores, credores e, em última instância, a sociedade em geral.

Com esta estratégia de reforço do governance, a Associação BRP pretende, com base na experiência e caminho de sucesso percorrido pelos seus associados, proporcionar às PME as ferramentas práticas necessárias para reforçarem a sua resiliência face aos desafios que se perfilam no horizonte.

Estes instrumentos deverão ainda funcionar como um trampolim que permita às PME continuarem a crescer, tornarem-se mais competitivas e terem um papel mais relevante na geração de riqueza em Portugal e na promoção do bem-estar social dos portugueses.

CONTINUE A SUA JORNADA DE TRANSFORMAÇÃO

Avalie o modelo de governance da sua organização, compare a avaliação com os resultados de outras empresas do mesmo setor, dimensão ou geografia, e tenha acesso a recomendações de boas práticas, acedendo ao **SCORING METAMORFOSE**.

O SCORING METAMORFOSE é uma ferramenta digital e intuitiva de autodiagnóstico em matéria de governance. Desenhado a partir do Guia de Boas Práticas, apresenta-se estruturado em torno dos 4+1 pilares de corporate governance, cada um com várias dimensões de avaliação e conjunto de questões de resposta simples de Sim/Não.

scoring.metamorfose-governance.pt

METAMORFOSE

PROGRAMA INTEGRADO DE CORPORATE GOVERNANCE

UM PROGRAMA BRP E IPCG

© 2023. Associação Business Roundtable Portugal