

# Estruturação Societária

**30 de Janeiro de 2008**

Simmons & Simmons Rebelo de Sousa

# Corporate Governance

## ■ Definição

### — Geral

Conjunto de boas práticas a adoptar por determinada sociedade tendente à estruturação de um eficiente modelo de gestão e de relacionamento com os respectivos sócios, trabalhadores e demais terceiros

### — Restrita

Sistema de administração implementado por uma dada sociedade

*“The system by which companies are directed and controlled.” – **Sir Adrian Cadbury***

## Pilares Fundamentais

# Corporate Governance

- Adequada estruturação
- Transparência
- Mecanismos de controlo
- Responsabilização

**Pilares  
Fundamentais**

# Corporate Governance

- Adequada estruturação

Adopção de modelo de administração e fiscalização da sociedade (estrutura accionista, actividade, mercado, volume de negócios, objectivos de médio e longo prazo, etc.) e que melhor potencie o crescimento sustentado da mesma.

*“One size does not fit all!”*

**Pilares  
Fundamentais**

# Corporate Governance

## ■ Transparência

- Gestão da sociedade
- Processo de tomada de decisão
- Prestação de informação aos accionistas (completa, clara, verdadeira e atempada)

**Pilares  
Fundamentais**

# Corporate Governance

- Mecanismos de controlo
  - Mecanismos de gestão de risco, antecipando e minimizando o impacto de possíveis contingências
  - Fiscalização da administração
    - Separação de funções
    - Isenção
    - Não alinhamento de interesses entre quem fiscaliza e quem administra

## Pilares Fundamentais

# Corporate Governance

- Responsabilização
  - Estruturação de política de *accountability* com reporte regular
  - Fixação de metas
  - Alinhamento de vantagens com a verificação de objectivos predeterminados

**Pilares  
Fundamentais**

# Corporate Governance

## Princípios subjacentes a um modelo correcto

- Separação entre administração e fiscalização
- Separação de funções entre Chairman e CEO
- Integração de número adequado de independentes
- Estabelecimento de políticas efectivas de fiscalização e controlo: interno e de gestão de risco
- Alinhamento de remuneração dos executivos com cumprimento dos objectivos de médio / longo prazo
- Estruturação de comissões para assuntos específicos (avaliação e remuneração – auditoria e risco - governo societário)

## Pilares Fundamentais



# Corporate Governance

## Modelos Societários

- Modelos de controlo interno
  - A fiscalização da actuação da administração é realizada por membros do próprio órgão de administração
- Modelos de controlo externo
  - A fiscalização da actuação da administração é realizada por membros de um órgão terceiro

## Tipologia

# Corporate Governance

## Modelos Societários

- Sistema de “*numerus clausus*”
- Modelos de controlo externo
  - Modelo Monista  
Adm. Único / Conselho de Administração e Conselho Fiscal / Fiscal Único
  - Modelo Dualista  
Conselho Geral, Direcção e Revisor Oficial de Contas

**De 1986 a 2006**

# Corporate Governance

## Modelos Societários

- Conselho de Administração
  - Órgão de gestão cujos membros são nomeados e destituídos pela Assembleia Geral
  - Membros em número ímpar
  - Pode ser constituído por membros executivos e não executivos, podendo conter uma Comissão Executiva encarregue da gestão corrente

**De 1986 a 2006**

# Corporate Governance

## Modelos Societários

- Conselho Fiscal ou Fiscal Único
  - Órgão societário a quem compete a fiscalização de actuação do Conselho de Administração e a revisão dos documentos contabilísticos da sociedade
  - Membros nomeados pela Assembleia Geral, devendo um ser Revisor Oficial de Contas

**De 1986 a 2006**

# Corporate Governance

## Modelos Societários

### ■ Conselho Geral

- Órgão societário intermédio entre a Assembleia Geral e a Direcção
- Composto por accionistas em número ímpar, superior ao número de directores mas não superior a quinze
- Membros nomeados e destituídos pela Assembleia Geral

**De 1986 a 2006**

# Corporate Governance

## Modelos Societários

### ■ Conselho Geral

- Nomeia e destitui os membros da Direcção
- A prática de determinados actos pela Direcção poderá estar sujeita a consentimento do Conselho Geral caso os estatutos ou o próprio Conselho Geral assim o determinassem
- Fiscaliza a actuação da Direcção
- Aprova as contas do exercício

**De 1986 a 2006**

# Corporate Governance

## Modelos Societários

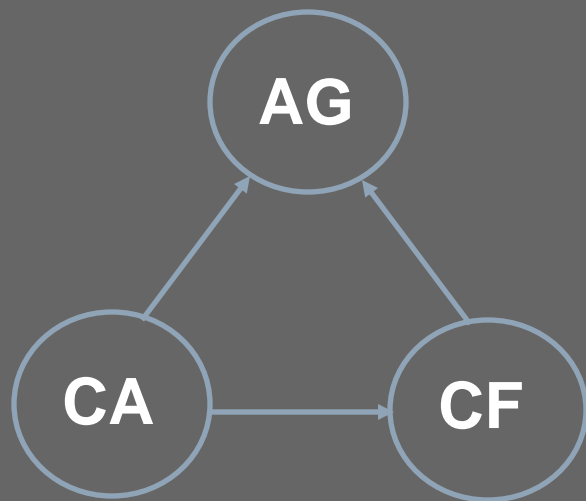
### ■ Direcção

- Órgão de gestão cujos membros são designados e destituídos pelo Conselho Geral
- Membros em número ímpar e num máximo de cinco
- Todos os membros são executivos

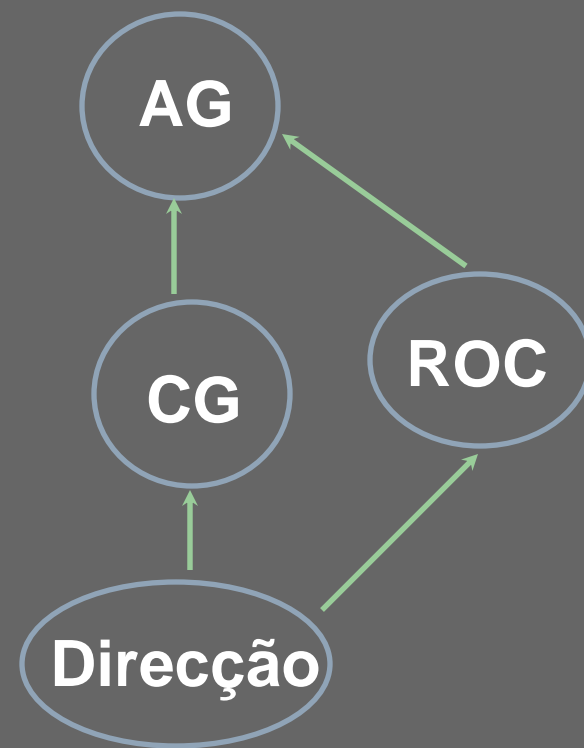
**De 1986 a 2006**

# Estrutura de Reporte

Modelo Monista



Modelo Dualista





# Corporate Governance

- Razões para a reformulação ?
  - Sistema societário atrasado?
  - Modelos ineficientes?
  - Desadequação face às recentes evoluções da organização societária?
  - Desadequação face às necessidades do mercado?

**Porquê?**

# Corporate Governance

## Razões para a reformulação?

- Sistema Monista
  - Flexível, adaptável, ajustável a novas necessidades
  - Permitia já a adopção de um modelo próximo do anglo-saxónico
  - Carecia de ajustes de pormenor

Porquê?

# Corporate Governance

## Razões para a reformulação?

- Sistema Dualista
  - Rígido e não adaptável, mostrando pouca aptidão para a adequação às necessidades das sociedades comerciais
  - Apenas acessível às grandes sociedades comerciais
  - Carecia de profunda reformulação
  - Problema terminológico

Porquê?

# Corporate Governance

## Razões para a reformulação?

- Sistema Dualista
  - Imposição de membros do Conselho Geral serem accionistas, o que limita a sua adopção por pequenas e médias empresas
  - Número máximo de membros do Conselho Geral e da Direcção (torna o modelo inadequado para as sociedades abertas com o capital admitido à cotação)

Porquê?

# Corporate Governance

## Razões para a reformulação?

- Revitalização do papel do órgão de fiscalização e do Conselho Fiscal em particular
- Diferenciação entre as funções de fiscalização e revisão de contas
- Reforço dos critérios de independência nas funções dos membros dos órgãos de fiscalização e de Presidente de Mesa da Assembleia Geral

## Princípios Subjacentes

# Corporate Governance

## Razões para a reformulação?

- Reestruturação total do modelo dualista
- Modernização e alargamento dos modelos societários vigentes, mantendo o regime de “*numerus clausus*”

## Princípios Subjacentes

# Corporate Governance

- Novo quadro dos modelos de organização societária
  - Modelo Monista
  - Modelo Anglo-Saxónico
  - Modelo Dualista

## Modelos Societários

# Corporate Governance

- Novo quadro dos modelos de organização societária
  - Estrutura:
    - Adm. único / Conselho de Administração e Conselho Fiscal / Fiscal Único
    - Em sociedades abertas com valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado e em sociedades que em 2 anos consecutivos ultrapassem dois dos seguintes limites:

## Modelo Monista



# Corporate Governance

- Novo quadro dos modelos de organização societária
  - Total do balanço - €100.000.000
  - Total das vendas líquidas - €150.000.000
  - Número médio de trabalhadores – 150

A estrutura deverá ser Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Revisor Oficial de Contas (Monista Reforçado)

**Modelo  
Monista**

# Corporate Governance

- Novo quadro dos modelos de organização societária
  - Em caso de estruturação complexa, o Conselho Fiscal deve incluir, pelo menos, um membro com curso superior adequado ao exercício das funções e conhecimento de auditoria ou contabilidade e que seja independente

## Modelo Monista

# Corporate Governance

- Novo quadro dos modelos de organização societária
  - Independente – Quem não está associado a qualquer grupo de interesses nem se encontra em situação susceptível de afectar a sua isenção (ex.: ser titular de participação superior a 2% do capital social ou ter sido reeleito por mais de dois mandatos, de forma contínua ou intercalada)
  - Em sociedades emitentes, os independentes devem constituir a maioria

## Modelo Monista

# Corporate Governance

- Novo quadro dos modelos de organização societária

## Conselho Fiscal – Incompatibilidades

- Poderão ser membros os que tenham sido administradores nos últimos 3 anos
- Não poderão ser membros:
  - Os que, de modo directo ou indirecto, prestem serviços ou estabeleçam relação comercial significativa com a sociedade ou com sociedade com aquela em relação de domínio ou grupo

## Modelo Monista

# Corporate Governance

- Novo quadro dos modelos de organização societária

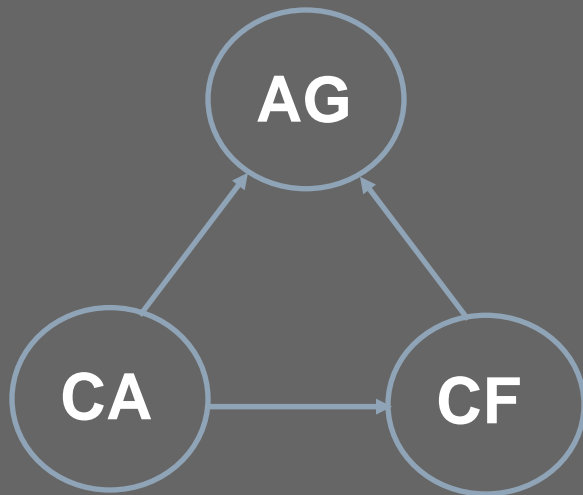
## Conselho Fiscal – Incompatibilidades

- Não poderão ser membros:
  - Os que, exerçam funções em empresa concorrente ou que por qualquer forma estejam vinculados a interesses de empresa concorrente
- Havendo incompatibilidade a designação é nula

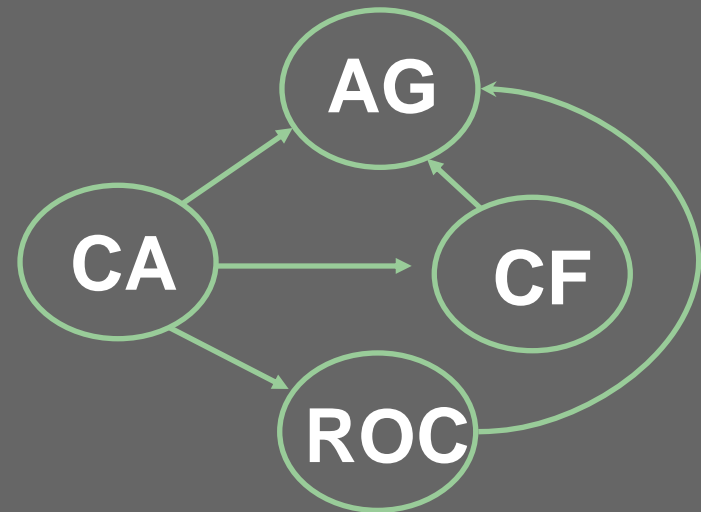
## Modelo Monista

# Estrutura de Reporte

**Modelo Monista  
Simples**



**Modelo Monista  
Complexo**



# Corporate Governance

- Novo quadro dos modelos de organização societária
  - Estrutura
    - Conselho de Administração, incorporando uma Comissão de Auditoria, e Revisor Oficial de Contas

**Modelo  
Anglo-  
Saxónico**

# Corporate Governance

- Novo quadro dos modelos de organização societária
  - A fiscalização da actuação do Conselho de Administração é realizada não por um órgão diferente, mas por membros do próprio Conselho de Administração
  - O modelo tem como vantagem o facto de, expectavelmente, quem fiscaliza ter mais informação e mais fácil acesso à mesma

## Modelo Anglo- Saxónico



# Corporate Governance

- Novo quadro dos modelos de organização societária
  - Comissão de Auditoria
    - Membros nomeados pela Assembleia geral, no mínimo de 3
    - As listas propostas para o Conselho de Administração devem discriminar os membros que integrarão a Comissão de Auditoria
    - Administradores não executivos
    - Remuneração fixa
    - Destituição pela Assembleia Geral, apenas quando ocorra justa causa

## Modelo Anglo- Saxónico

# Corporate Governance

- Novo quadro dos modelos de organização societária

- Comissão de Auditoria

## Competências

- Fiscalizar a administração
- Fiscalizar o processo de preparação e divulgação de informação financeira
- Propor à Assembleia Geral a nomeação do Revisor Oficial de Contas

## Modelo Anglo- Saxónico

# Corporate Governance

- Novo quadro dos modelos de organização societária

- Comissão de Auditoria

## Competências

- Fiscalizar a revisão das contas
- Fiscalizar a independência do Revisor Oficial de Contas, designadamente no tocante à prestação de serviços adicionais
- Demais competências do Conselho Fiscal

## Modelo Anglo- Saxónico

# Corporate Governance

## ■ Novo quadro dos modelos de organização societária

- Comissão de Auditoria

### Deveres dos Membros

- Manter reuniões com uma periodicidade mínima bimestral
- Participar nas reuniões do Conselho de Administração e da Assembleia Geral e nas reuniões da comissão executiva onde se apreciem as contas do exercício
- Elaborar anualmente um relatório sobre a sua actividade fiscalizadora

## Modelo Anglo- Saxónico

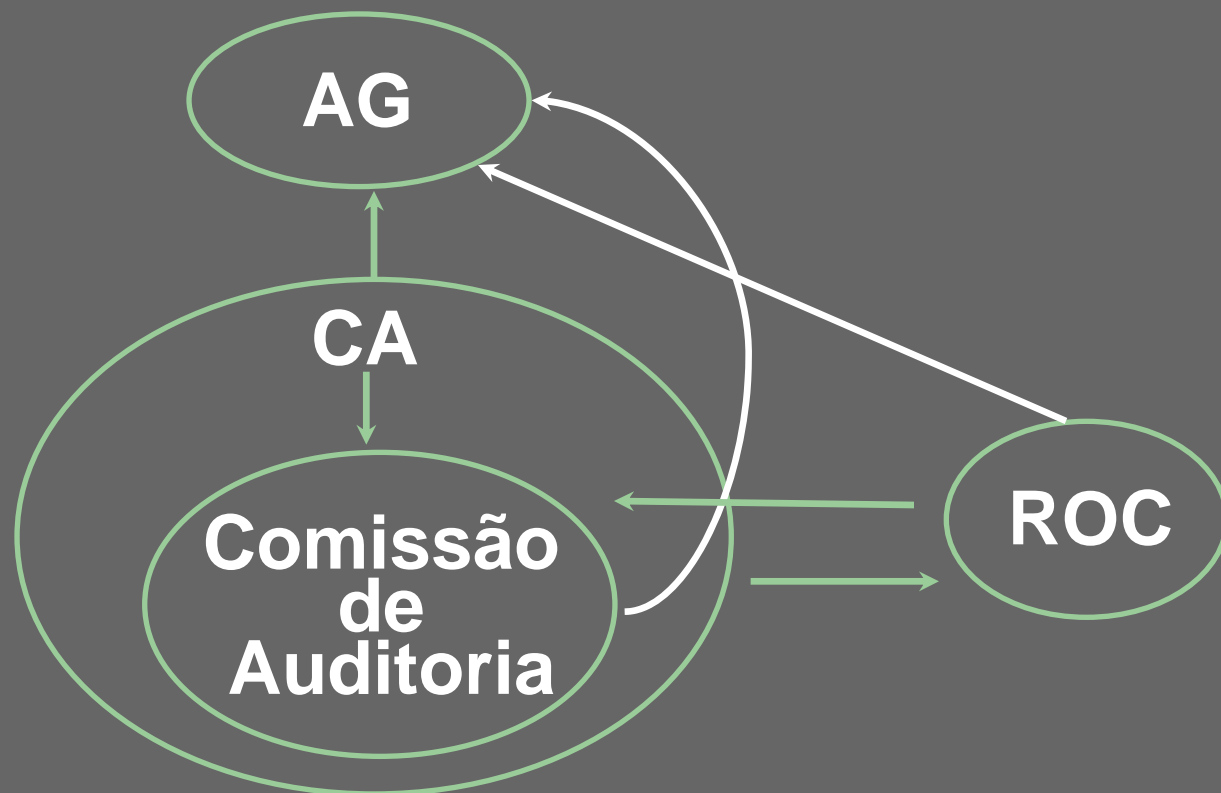
# Corporate Governance

- Novo quadro dos modelos de organização societária
  - Comissão de Auditoria
    - Os membros da Comissão da Auditoria são membros de pleno direito do Conselho de Administração, pelo que participam nas reuniões e votam todas as matérias sujeitas a discussão e deliberação
    - Têm, por isso, intervenção na definição da estratégia da sociedade

## Modelo Anglo- Saxónico

# Estrutura de Reporte

## Modelo Anglo-Saxónico



# Corporate Governance

- Novo quadro dos modelos de organização societária
  - Estrutura
    - Conselho Geral e de Supervisão, Conselho de Administração Executivo e Revisor Oficial de Contas
    - Direcção passa a designar-se Conselho de Administração Executivo e os seus membros Administradores

## Modelo Dualista

# Corporate Governance

- Novo quadro dos modelos de organização societária
  - Conselho Geral e de Supervisão
    - Composto por membros eleitos pela Assembleia Geral que podem ser ou não accionistas
    - Podem ser em número par ou ímpar
    - Não há número máximo de membros
    - Remuneração consiste numa quantia fixa

## Modelo Dualista



# Corporate Governance

- Novo quadro dos modelos de organização societária
    - Conselho Geral e de Supervisão
- Competências
- Nomear e destituir os administradores, se tal competência não for atribuída nos estatutos à Assembleia Geral
  - Fiscalizar o Conselho de Administração Executivo
  - Dar parecer sobre o relatório de gestão e contas do exercício
  - Receber as comunicações de irregularidades
  - Propor à Assembleia Geral a nomeação do Revisor Oficial de Contas

## Modelo Dualista

# Corporate Governance

- Novo quadro dos modelos de organização societária
  - Conselho Geral e de Supervisão
  - Competências
    - Fiscalizar a independência do Revisor Oficial de Contas, designadamente no tocante à prestação de serviços adicionais
    - Elaborar anualmente um relatório sobre a sua actividade e apresentá-lo à Assembleia Geral

## Modelo Dualista

# Corporate Governance

- Novo quadro dos modelos de organização societária
  - Conselho Geral e de Supervisão
    - Nas sociedades emitentes de valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado e nas sociedades que cumpram os critérios referidos na alínea a) do n.º 2 do artigo 413.º, o Conselho Geral e de Supervisão deve constituir uma comissão para as matérias financeiras encarregue de dar parecer sobre as contas e fiscalizar a acção e independência do Revisor Oficial de Contas
    - Nas sociedades emitentes, a maioria dos membros da comissão deve ser independente

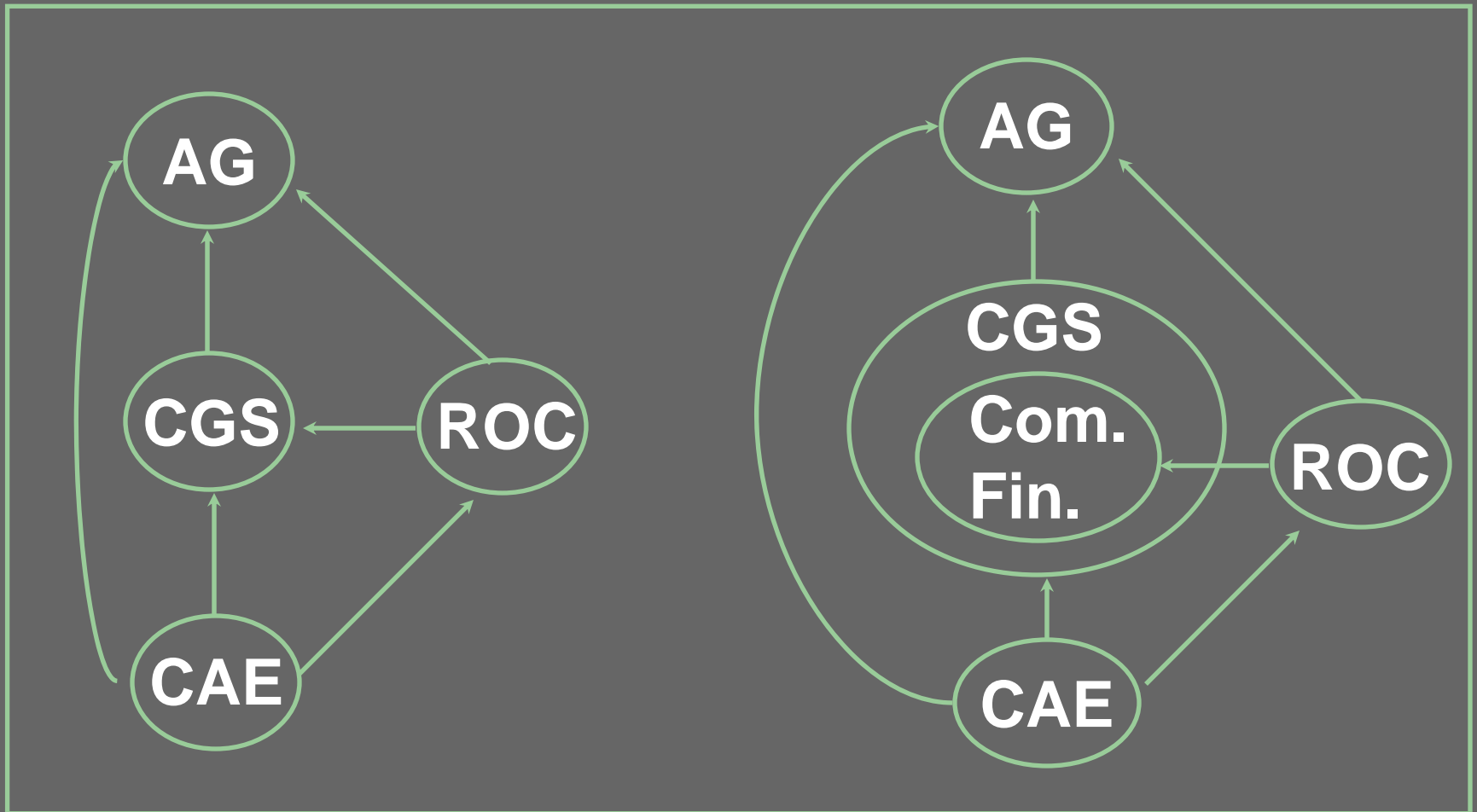
## Modelo Dualista

# Corporate Governance

- Novo quadro dos modelos de organização societária
  - Conselho de Administração Executivo
    - Composto por membros eleitos pelo Conselho Geral de Supervisão ou pela Assembleia Geral, se os estatutos assim o determinarem
    - Composto por membros em número par ou ímpar
    - Remuneração fixa ou fixa e variável, competindo a sua fixação ao Conselho Geral e de Supervisão ou à Assembleia Geral, se os estatutos assim o determinarem

## Modelo Dualista

# Estrutura de Reporte



# Corporate Governance

## Conclusões

- A reforma dos sistemas de governação:
  - Reforça o papel dos fiscalizadores
  - Tenta reabilitar o papel do Conselho Fiscal
  - Introduce na lei societária o conceito de “independência”
  - Autonomiza um novo modelo de raiz anglo-saxónica (já utilizado pelas sociedades cotadas na NYSE)
  - Tenta reabilitar o modelo Dualista

**Positivo**

# Corporate Governance

## Conclusões

- A aproximação dos modelos pode conduzir à indiferenciação entre o modelo Monista e o modelo Dualista
- Importa alguma complexidade no funcionamento das maiores sociedades
- Concretizada sem preocupações economicistas

**Negativo**

# Corporate Governance

- **Clássico**
  - a) **Adm. único + Fiscal único**
  - b) **Adm. único + Cons. Fiscal**
  - c) **CA + Fiscal único**
  - d) **CA + Cons. Fiscal**
  - e) **CA + Cons. Fiscal + ROC**

## Variantes dos Modelos

**O CA poderá ainda incluir uma Comissão Executiva**



# Corporate Governance

- **Anglo-saxónico**

- a) **CA + C. Aud. + ROC**

O CA poderá ainda incluir uma Comissão Executiva

- **Dualista**

- a) **CAE + CGS + ROC**

- b) **Adm. único + CGS + ROC**

- c) **CAE + CGS (C. Fin.) + ROC**

## Variantes dos Modelos

# Corporate Governance

## PSI 20 – Cenário Actual

### Modelo Clássico (CA + CF + ROC)

- Altri, SGPS, S.A.
- Brisa – Auto Estradas de Portugal, S.A.
- Cimpor – Cimentos de Portugal, SGPS, S.A.
- Cofina, SGPS, S.A.
- Galp Energia, SGPS, S.A.
- Mota-Engil, SGPS, S.A.
- Portucel – Empresa Produtora de Pasta e Papel, S.A.
- Semapa – Sociedade Investimento e Gestão, SGPS, S.A.
- Sonae – SGPS. S.A.
- Sonae Indústria, SGPS, S.A.
- Sonaecom – SGPS, S.A.

# Corporate Governance

**PSI 20 – Cenário Actual**

**Modelo Anglo - Saxónico (CA + C. Aud. + ROC)**

- **Banco BPI, S.A.**
- **Banco Espírito Santo S.A.**
- **Impresa, SGPS, S.A.**
- **Jerónimo Martins – SGPS, S.A.**
- **Novabase – SGPS, S.A.**
- **Portugal Telecom SGPS, S.A.**
- **PT Multimédia – SGPS, S.A.**

# Corporate Governance

**PSI 20 – Cenário Actual**

**Modelo Dualista (CGS + CAE + ROC)**

- **Banco Comercial Português, S.A.**
  
- **EDP – Energias de Portugal, S.A.**

Paulo Fernando Bandeira

Rebello de Sousa & Associados – Sociedade de Advogados, RL

Tel: 21 313 20 00

Fax: 21 313 20 01

E-mail: [paulo.bandeira@simmons-simmons.com](mailto:paulo.bandeira@simmons-simmons.com)

[www.simmons-simmons.com](http://www.simmons-simmons.com)

Simmons & Simmons Rebello de Sousa