

GRANDE ENTREVISTA

LUÍS TODO BOM GESTOR E PROFESSOR UNIVERSITÁRIO

“Sem melhores princípios de governo das empresas, a diversificação não vai ser um sucesso”

Gestor falou com o *Expansão* à margem da “Conferência Corporate Governance”, organizada pelo Banco Keve. Para o luso-angolano, o sucesso da diversificação da economia depende também da adopção de bons princípios de gestão das empresas.

Félix Abias (texto) e **Quintiliano dos Santos** (fotos)

O que podemos chamar de *corporate governance*?

São os órgãos que governam as empresas: quais são, como se relacionam, quais as responsabilidades dos elementos que as constituem, etc. Nas empresas, temos basicamente as assembleias gerais, o conselho de administração e o conselho fiscal, e todos estes órgãos trabalham de uma forma determinada para garantir o funcionamento da empresa.

Quais os elementos mais frequentes nas empresas angolanas?

Não há muita diferença entre Portugal e Angola. Primeiro, o código das sociedades é muito semelhante, portanto em ambos os países as empresas têm os mesmos órgãos. Ambos os países têm os conselhos de administradores executivos e não executivos. Os administradores executivos estão normalmente nas empresas. Os não executivos vão às reuniões do conselho de administração. Agora, em Portugal existe o Instituto Português de Corporate Governance, que define um conjunto de metodologias e de princípios de funcionamento, e em Angola a ideia é tentarmos também criar um instituto que emane orientações nesse sentido.

Até que ponto era importante que Angola tivesse um instituto destes?

É importante para definirmos um código de *corporate governance* para as empresas angolanas, que ainda não existe. Existem apenas algumas recomendações do Banco Nacional de Angola. E em segundo lugar, esta conferência teve esse objectivo, permitir que se iniciem processos de formação de administradores não executivos, que são uma realidade nova nas empresas angolanas. E nas empresas portuguesas também. E portanto há que definir o seu posicionamento e a forma como interagem com as comissões executivas.

Que importância tem tudo isto para a eficiência e eficácia das empresas?

Não é possível a acumulação na mesma empresa de cargos executivos e não executivos. Normalmente existe um limite para essas acumulações. A recomendação que existe em Portugal é que nenhum administrador deve ser as duas coisas. Se for administrador executivo numa empresa não deve ser administrador não executivo noutra. Porque a ideia é que se a pessoa

for administrador não executivo num grande número de empresas, ou executivo numas e não executivo noutras, não tem tempo para se preparar e participar activa e eficientemente nos conselhos de administração.

Quais seriam os melhores caminhos para termos uma boa *corporate governance* em Angola?

É preciso perceber como é que funcionam os vários órgãos das organizações, como se interligam entre si e como falam. E depois é necessário saber quais são as responsabilidades de cada elemento nos vários órgãos. Porque quem souber as responsabilidades que tem, sabe o que é preciso saber para cumprir essas funções e para responder às responsabilidades. Em relação aos administradores não executivos, quais são as áreas de conhecimento que são fundamentais. Vai permitir aos administradores não executivos fazerem o seguinte raciocínio: eu tenho estas competências ou não; e se não tenho, vou adquiri-las. E vou adquiri-las em cursos de formação avançada para administradores não executivos.

Quais são as áreas fundamentais que o administrador não executivo deve saber?

Estratégia das organizações, avaliação económico-financeira, enquadramento legal das organizações, dinâmicas dos conselhos de administração, processos de auditoria, *compliance* e de risco, como se fazem admissões e remunerações dos conselhos de administração. E devem saber

“A destruição da Portugal Telecom tem por base maus exemplos de *corporate governance*. Não posso ser mais claro em relação a isso”

uma coisa muito importante que é como é que fazem acções de supervisão sobre a comissão executiva. Estas são as áreas fundamentais que um administrador não executivo deve dominar para cumprir bem as suas funções.

De que forma é que este conhecimento poderia contribuir para a diversificação da economia angolana?

Todos os maus casos que conheço de gestão empresarial, têm base na má utilização dos instrumentos de *corporate governance*. Todos os bons casos de sucesso das empresas tem como base uma boa *corporate governance*. Isto para dizer que o governo e a gestão das empresas é fundamental para a sua eficácia e para a sua eficiência. Angola está num processo de diversificação da sua economia, que é fundamental, e portanto vai construir novas empresas. Vai entrar em novos sectores de actividade, vai desenvolver novos projectos de investimento, se não adoptar os melhores princípios de governo das empresas, [este



processo] não vai ser um sucesso. É crítico. Fui presidente da Portugal Telecom e a PT foi destruída nos últimos dois anos. A destruição da Portugal Telecom tem por base maus exemplos de *corporate governance*. Não posso ser mais claro em relação a isso.

Uma formação contínua do *corporate governance* das empresas angolanas poderia ajudar?

O problema da aprendizagem tem que ser da vontade do próprio. Só aprende quem quer aprender. Tem que ser os quadros angolanos a quererem essa aprendizagem.

Neste processo que Angola retomou, quais seriam as áreas prioritárias para se desenvolver?

“As dificuldades dos vistos impedem o desenvolvimento da indústria do turismo em Angola. O Governo vai ter que decidir se quer continuar com este fecho”



Começar primeiro pela agricultura e pecuária, porque é onde Angola tem vantagens enormes, disso não tenho dúvidas. E mais, Angola tem que ser rapidamente auto-suficiente em termos alimentares. Um país com fome é sempre um país mau. Diria como segunda prioridade a indústria mineira. Não há razão nenhuma para Angola não começar a exportar minérios. Terceira prioridade, a indústria agro-alimentar: a partir da base agrícola criar uma indústria agro-alimentar. Entretanto apostar também nos serviços informáticos, etc. No turismo, não há razão nenhuma para Angola ter os hotéis com 30% de ocupação. Para mim é um enigma. Esta dificuldade com os vistos, não consigo perceber. O turismo cria muito emprego, directo e indirecto, nos vários níveis,

“Não há indústria transformadora que funcione de forma eficaz com geradores. Isso não existe em parte nenhuma do mundo”

desde os directores hoteleiros até ao pessoal. Mas Angola podia fazer mais coisas noutras áreas, nas áreas informáticas dos serviços.

E na indústria transformadora?
A indústria transformadora só quando tiver produção de energia

eléctrica barata e em quantidade. Até lá não há indústria transformadora que funcione de forma eficaz com geradores. Isso não existe em parte nenhuma do mundo. Portanto, esta é a minha opinião. A indústria transformadora não estaria nas primeiras prioridades.

E como fazer para aumentar o turismo?

As dificuldades dos vistos impedem o desenvolvimento da indústria do turismo em Angola. O Governo vai ter que decidir se quer continuar com este fecho, impedindo o desenvolvimento do turismo, ou não. Vamos a Cabo Verde e tiramos o visto no aeroporto. Cabo Verde tem 500 mil habitantes, mais ou menos, e Angola tem 28 milhões. O número de turistas em Cabo Verde é equivalente ao número de Ango-

la. Não se percebe. Portanto, Angola tem que decidir se quer ter turismo ou não. O governo é que terá que decidir.

Como encara o ambiente de negócios em Angola?

Não é diferente do de outros países. Nós, angolanos, somos muito críticos do nosso próprio país. Não vejo que haja mais burocracia ou corrupção que noutros países. Considero que as grandes limitações das empresas em Angola são duas: problema de quadros qualificados, que não são suficientes, e a falta de energia eléctrica barata, é necessário acabar a construção das barragens, para desligar os geradores. São duas condições fundamentais para o desenvolvimento. O resto é normal, como nos outros países, tem coisas boas e tem coisas más.

“O QUE ACONTECEU NO BES FOI UM PROBLEMA DE COMPLIANCE E RISCO”

Que postura devem ter os bancos perante as regras de compliance?

Todos os bancos têm departamentos de compliance e de risco. Uns funcionam melhor e outros pior. Repare que somos muito críticos em relação a Angola mas esquecemos o que se passa noutros países. O que aconteceu no BES foi um problema de compliance e de risco. O que aconteceu no BPN também. Portanto aconteceu, mas aconteceu também nos bancos americanos. A grande crise de 2008 começa com problemas de compliance e de risco nos bancos americanos. Aconteceu em Londres. Em Portugal evoluiu-se bastante nessa área mas porque aconteceram coisas menos boas. Acredito que em Angola também vai acontecer isso. Li a entrevista da nova presidente do BPC e ela tem noção clara que é preciso fazer o aumento de capital e melhorar o compliance e o risco do BPC. É o caminho.

O Estado tem ficado com todo o crédito bancário e estes ficam sem dinheiro para emprestar aos privados...

Em Portugal aconteceu o mesmo, o crédito ia todo para o sector público. O problema é simples. Se o sector público começa a ir muito ao sector bancário, fica menos para o sector privado. Agora, porque é que os bancos preferem emprestar ao sector público? Porque normalmente no sector público têm a garantia do Estado. Uma entidade bancária funciona com noções de risco. Se pode emprestar a uma entidade sem risco, não vai emprestar a uma entidade com risco. O Estado, teoricamente, porque nem sempre é assim, não tem risco. Dá a garantia do Estado.

Como é que isto se resolve?

Se for uma economia aberta, com moeda transaccionável, não tem problema nenhum porque há os bancos estrangeiros. O problema é quando temos uma economia mais fechada, que é o caso de Angola, e com uma moeda que não é transaccionável. Portanto, o sector privado angolano não pode, ou não consegue, facilmente obter um empréstimo em euros ou em dólares de um banco americano. Mas isso faz parte da regra, acontece em todos os países. Um empreendimento suportado só com crédito bancário tem um risco enorme.

GRANDE ENTREVISTA LUÍS TODO BOM

“Angola ganhou a batalha da democracia, falta a do desenvolvimento”

“Acho que o Presidente Eduardo dos Santos vai sair bem. Daqui a alguns anos é que Angola vai perceber o quanto deve a este Presidente”



GESTÃO, DOCÊNCIA E POLÍTICA

Licenciado em Engenharia Química-Industrial no Instituto Superior Técnico em 1971, mestre em Gestão de Empresas, entre outras formações, Luís Manuel Todo Bom foi inspector-geral do Grupo Portugal Telecom, presidente do Conselho Consultivo do Grupo PT e presidente da Multitel Angola. Com passagem pela política, onde chegou a secretário de Estado da Energia e Indústria de Portugal, por dois anos e meio, diz que gosta de estar entre Portugal e Angola. Nasceu em Luanda e viveu os seus primeiros anos entre a capital e o Huambo, terra natal de sua mãe e onde fez todo o liceu até ir para a universidade. Foi ainda assistente convidado da Universidade Agostinho Neto entre 1972 e 1975.

Já foi secretário de Estado em Portugal, mas também é professor, gestor...

Quando fui secretário de Estado da Indústria e Energia, por dois anos e meio, era só secretário de Estado. Em Portugal é proibido os membros do Governo terem mais funções. Agora, se tivesse exercido estas funções em Angola estava cheio de problemas, porque Angola tem um problema de energia e de desenvolvimento industrial. Tenho a minha visão em relação ao Governo, que é a seguinte: o ser membro do Governo é sempre uma actividade transitória na vida das pessoas. Devemos aceitar o serviço público e, portanto, estive lá e fui-me embora. É importante, a partir de certa altura, transmitirmos a nossa experiência e conhecimento às gerações mais novas.

Diz que também é preciso saber sair da política...

Acho que o Presidente, José Eduardo dos Santos (JES), vai sair bem. Daqui a alguns anos é que Angola vai perceber o quanto deve a este Presidente. Deve três coisas fundamentais: a Paz, uma língua que unifica, que é o português, e deve a integração da UNITA e a criação de um exército

único. A resolução do conflito com a UNITA foi bem guiado, muito bem resolvido. Moçambique não conseguiu isto, o Sudão também não. Há aí uma quantidade de países que não conseguiram fazer isto... Ele precisava da legitimação eleitoral, teve nas últimas eleições, e agora sai. Sai novo. Tem 70 e poucos anos. Nada o impedia de continuar. O Mugabe tem 90 e vai candidatar-se outra vez. Estou muito bem impressionado com este processo de transição em Angola. Acho que vai correr bem e devo dizer que a comunidade internacional está a reagir muito bem a isto.

A língua é grande factor de unidade...

Não é possível unir um povo se cada região falar um dialecto diferente. As pessoas não comunicam. Quando Angola decidiu que a sua língua seria a portuguesa, uniu o País. Essa união é fundamental, além de que o português é falado por 300 ou 400 milhões de pessoas. É uma das línguas da ONU, da União Europeia.

Quer dizer que sai na altura certa?

Sim. A certa altura começou-se a criar a ideia de que não saia, e

“Tenho pena que em África não haja a tradição da Europa, mais até do que nos EUA, de aproveitar os ex-presidentes. Espero que Angola quebre esta tradição e JES seja utilizado”

ele disse que sai, que chegou ao final do mandato, sai tranquilamente. As pessoas que recomenda para sucessores são de uma nova geração. Todas as notícias que saem nos jornais internacionais são de enorme apreço pela decisão. E Angola vai beneficiar imenso com esta decisão, porque há uma grande expectativa de renovação na comunidade internacional, mesmo nos Estados Unidos da América. Agora, as transições também se fazem quando têm que ser feitas.

Qual seria a melhor postura em relação ao futuro de JES? Por vezes, e tem-se visto em

África, surge uma cobrança depois de os líderes deixarem a governação.

Não vejo que aconteça com o nosso Presidente. Primeiro, Eduardo dos Santos não tem sangue nas mãos, não houve nenhuma rebelião ou massacre, não cometeu crimes de guerra. Tenho pena que em África não haja a tradição da Europa, mais até do que nos EUA, de aproveitar os ex-presidentes. Espero que Angola quebre essa tradição e que ele seja utilizado. O ex-presidente Mário Soares, que morreu há pouco tempo, sempre o tratámos por presidente e foi muitíssimo utilizado depois de ter sido presidente. O presidente Sampaio faz parte de organizações internacionais e está sempre a intervir, o presidente Cavaco Silva faz parte do Conselho de Estado e continua a apoiar e a ajudar.

Mas considera que o mesmo possa acontecer por cá?

José Eduardo dos Santos não é um líder africano normal, é um líder africano superior. Diz-se muitas coisas, as pessoas que cá estão têm uma visão um bocadinho redutora. Sei o que ouço e o que vejo, e sobretudo comparo com os outros países. Repare, o que acontece em Moçambique,

que tem um problema terrível, que não tem paz, os comboios são assaltados de vez em quando. No interior de Moçambique ninguém fala português, falam dialectos locais. Isso desune um povo. Veja-se a Guiné-Bissau. Portanto, eu olho para o que acontece nos outros países de expressão portuguesa e Angola é uma excepção. Espero que JES possa continuar a contribuir para o sucesso de Angola, com a sua experiência, ele conhece os líderes mundiais todos, conhece os líderes africanos como ninguém.

Que espera dos futuros líderes do País?

Espero que continuem, que melhorem, que se esforcem, que se empenhem para que Angola venha a ser um grande país. Angola tem a batalha do desenvolvimento, que ainda não ganhou. Já ganhou a batalha da democracia, da unidade do povo, da estabilidade das forças armadas, essas estão ganhas, e a Paz. Mas ainda não ganhou a batalha do desenvolvimento. Mas volto a dizer que, em 14 anos, era impossível ganhar. Esta próxima equipa governativa onde se vai de certeza concentrar é na batalha do desenvolvimento.