



CADERNOS DO IPCG SOBRE CORPORATE GOVERNANCE

BOAS PRÁTICAS DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS SOCIEDADES COTADAS

1.º FASCÍCULO

26 DE ABRIL DE 2011

1. QUESTÕES INTRODUTÓRIAS

1.1. QUAIS OS OBJECTIVOS DESTE CADERNO?

O Instituto Português de *Corporate Governance* (“IPCG”) constitui um importante fórum para o desenvolvimento do diálogo, da investigação e da divulgação dos princípios de *corporate governance* no tecido empresarial Português.

No desenvolvimento do seu objecto, o IPCG vem recorrendo a diversos meios para promover o debate e a aplicação das boas práticas de *corporate governance* nas sociedades cotadas nacionais¹ e nas sociedades de grande dimensão² e, bem assim, a sensibilização destas entidades para aquele tema, nomeadamente mediante a publicação de material técnico neste domínio.

É neste âmbito que o IPCG pretende compilar diversos guias de boas práticas com um carácter iminentemente “*business oriented*” – os denominados Cadernos do IPCG -, cobrindo diversos sectores relevantes na área do *corporate governance* e ocupando, de forma inovadora, um espaço até agora deixado em aberto pelas entidades públicas e privadas que tratam estes temas em Portugal.

Nesta senda, quis o IPCG com este Caderno essencialmente dotar o mercado e os seus actores de uma perspectiva de âmbito prático sobre algumas temáticas relativas ao *corporate governance* que ocupam diariamente os membros dos seus órgãos sociais e colaboradores das sociedades cotadas. Por outro lado, e quando assim se justifique, subsidiariamente não deixarão de merecer destaque neste Caderno as matérias que possam aproveitar às sociedades de grande dimensão.

Para o efeito, o IPCG e, em especial, o seu Conselho Consultivo - órgão recém-criado deste Instituto e ao qual foi atribuída a coordenação dos Cadernos na sequência de processo iniciado pela Direcção - pretendem recolher diversos contributos e experiências, com um papel de relevo no panorama das empresas cotadas nacionais, com vista a promover uma maior transparência, eficiência e modernização do mercado de capitais Português.

Assim, os Cadernos do IPCG não pretendem propor recomendações destinadas a implementar, suprir ou desenvolver, de forma exaustiva, as regras legais, regulamentares ou recomendatórias vigentes. Estes Cadernos também não visam substituir-se a um código de governo que discipline o núcleo essencial do governo das sociedades cotadas, através de regras concisas sobre tópicos prioritários, aptas a constituir

¹ Para este efeito designaremos “sociedades cotadas” as emitentes de acções admitidas à negociação em Portugal.

² Para este efeito, designaremos “sociedades de grande dimensão” as que, nos termos do n.º 2 do artigo 413.º do Código das Sociedades Comerciais ultrapassem, durante dois anos seguidos, dois dos seguintes limites: (i) total do balanço de € 100.000.000; (ii) total das vendas líquidas e outros proveitos de € 150.000.000; e (iii) número de trabalhadores empregados em média durante o exercício de 150.

um referencial no exercício de *comply or explain*, em termos equiparados ao Código de Governo das Sociedades da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (“CMVM”).

1.2. QUAIS OS DESTINATÁRIOS DESTE CADERNO?

Este Caderno visa fornecer orientação àqueles que se vêem mais directamente confrontados com os temas concretamente abordados, em especial aos membros dos órgãos de administração de sociedades cotadas e às respectivas comissões internas.

Em acréscimo, este Caderno trata igualmente matérias de interesse para os seguintes destinatários:

- Os accionistas e investidores em geral;
- Os membros dos órgãos de fiscalização e respectivas comissões;
- Os membros das mesas das assembleias gerais;
- Os membros das comissões de vencimentos;
- Quaisquer colaboradores ou outras entidades que possam, de alguma forma, influenciar o seu funcionamento e o desempenho das suas competências.

Com esta iniciativa, e tendo em consideração a função pedagógica do IPCG, esta entidade almeja fornecer ao mercado um instrumento útil que congregue um elenco de boas práticas susceptíveis de constituir um auxiliar para os actores de um meio crescentemente complexo e onde a diversidade de problemas supera a diversidade de fontes de soluções.

Sublinhe-se, desde já, que uma das preocupações centrais deste Caderno passou por tratar cada tema da forma mais pragmática e abrangente possível, por forma a que seja um documento de apoio aos membros de cada órgão social, independentemente do modelo de governo adoptado.

1.3. QUAL O OBJECTO DESTE CADERNO?

Tendo em conta a referida vocação dos Cadernos do IPCG, e em particular do presente volume, atinente às **BOAS PRÁTICAS DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS SOCIEDADES COTADAS**, visa-se, em especial, proporcionar aos membros do órgão de administração (Conselho de Administração – e respectiva Comissão Executiva – ou Conselho de Administração Executivo) das sociedades cotadas Portuguesas o tratamento prático das seguintes temáticas em dois fascículos:

- I. COMPOSIÇÃO
- II. COMISSÕES ESPECIALIZADAS
- III. GESTÃO EXECUTIVA E SUPERVISÃO
- IV. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO
- V. DEVERES E RESPONSABILIDADE
- VI. REMUNERAÇÃO

1.4. O ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO E O GOVERNO DAS SOCIEDADES COTADAS

A análise das boas práticas aplicáveis ao órgão de administração das sociedades cotadas não pode deixar de partir de uma delimitação precisa das fronteiras de actuação deste órgão no âmbito da estrutura de governo societário. Para o efeito, realçamos o contributo das definições de governo societário (*corporate governance*) e de Conselho de Administração (*“board of directors”*) apresentadas na secção 2.5. do *Cadbury Report*:

“Corporate governance is the system by which companies are directed and controlled. Boards of directors are responsible for the governance of their companies. The shareholders’ role in governance is to appoint the directors and the auditors and to satisfy themselves that an appropriate governance structure is in place. The responsibilities of the board include setting the company’s strategic aims, providing the leadership to put them into effect, supervising the management of the business and reporting to shareholders on their stewardship. The board’s actions are subject to laws, regulations and the shareholders in general meeting.”

The Financial Aspects of Corporate Governance, 01.12.1992 (<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>).
Sublinhado nosso.

O Código das Sociedades Comerciais prevê a existência de três modelos distintos de estruturação do governo societário, de entre os quais as sociedades cotadas e as sociedades de grande dimensão devem escolher um, sem que seja permitida a adopção de modelos que se furtem aos parâmetros legais. Assim, admite-se a existência de um modelo monista, de um modelo de matriz anglo-saxónica e de um modelo dualista.

O papel do órgão de administração e a sua articulação com os demais órgãos societários tem contornos distintos nestes diversos modelos³, sendo certo que, em qualquer deles, os órgãos relevantes têm a sua legitimidade directamente decorrente da Assembleia Geral (salvo no que respeita aos membros do Conselho de Administração Executivo, os quais, na ausência de disposição estatutária em contrário, são nomeados pelo Conselho Geral e de Supervisão).

Nos **modelos monista / latino e de matriz anglo-saxónica** compete ao Conselho de Administração (“CA”) gerir as actividades da sociedade, sem prejuízo da delegação de competências numa Comissão Executiva (“CE”), devendo subordinar-se às decisões da Assembleia Geral (“AG”) ou do órgão de fiscalização nos casos em que a lei ou os estatutos o determinam.

Modelo monista / latino reforçado⁴

³ Desde a revisão profunda de 2006 ao Código das Sociedades Comerciais, as sociedades cotadas e as sociedades de grande dimensão passaram a estar obrigadas a adoptar modelos reforçados, isto é, com exigências acrescidas quanto ao escopo de competências, independência e *expertise* do órgão de fiscalização.

⁴ Neste modelo, a administração e fiscalização da sociedade são exercidas através da actuação, respectivamente, de (i) um CA e de (ii) um Conselho Fiscal e um Revisor Oficial de Contas. O CA pode delegar a gestão corrente da sociedade numa Comissão Executiva ou em Administradores Delegados.

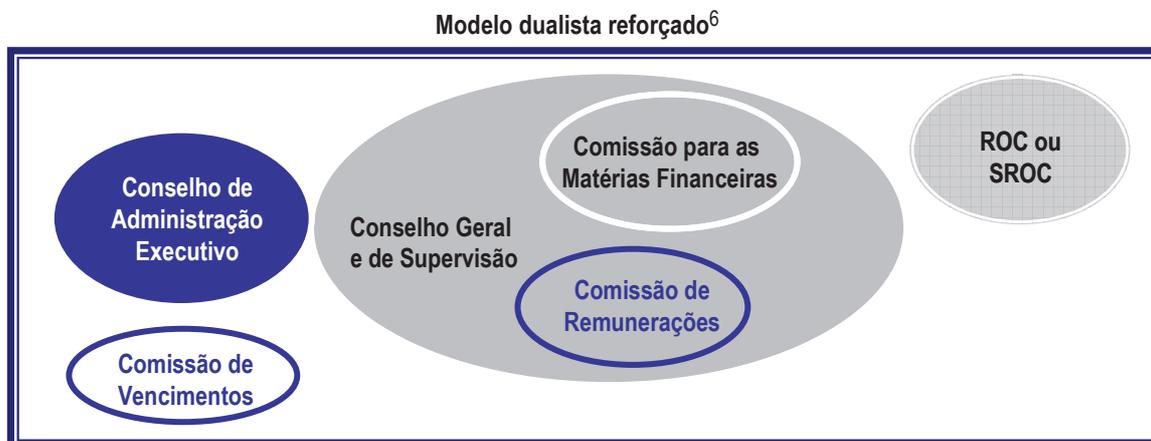


Modelo de matriz anglo-saxónica reforçado⁵



⁵ Neste modelo, a administração da sociedade é exercida através da actuação do CA, compreendendo uma Comissão de Auditoria. A fiscalização da sociedade compete à Comissão de Auditoria e ao Revisor Oficial de Contas.

No **modelo dualista** a competência da gestão é do Conselho de Administração Executivo (“CAE”), sem prejuízo de os estatutos poderem estabelecer que aquele órgão deve obter o prévio consentimento do Conselho Geral e de Supervisão (“CGS”) para a prática de determinadas categorias de actos:



1.5. ÍNDICE

Este Caderno será dividido em dois fascículos organizados da seguinte forma:

1.º FASCÍCULO

1. QUESTÕES INTRODUTÓRIAS

2. BOAS PRÁTICAS DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS SOCIEDADES COTADAS

I. COMPOSIÇÃO

- I.1. DIMENSÃO
- I.2. INDEPENDÊNCIA
- I.3. SELECÇÃO E QUALIFICAÇÕES
- I.4. INTEGRAÇÃO E FORMAÇÃO
- I.5. ANEXOS AO CAPÍTULO I

II. COMISSÕES ESPECIALIZADAS

- II.1. GOVERNO SOCIETÁRIO E ÉTICA

⁶ Neste modelo, a administração e fiscalização da sociedade são exercidas, respectivamente, através da actuação de (i) um CAE e de (ii) um CGS e um Revisor Oficial de Contas. A tarefa de fiscalização nos domínios relacionados, essencialmente, com a informação financeira, as práticas contabilísticas, a revisão oficial de contas e a auditoria e, bem assim, o controlo interno e a gestão de risco é obrigatoriamente cometida a uma Comissão para as Matérias Financeiras criada no seio do CGS e sujeita a especiais requisitos de independência e especialização.

- II.2. NOMEAÇÕES
- II.3. AVALIAÇÃO E REMUNERAÇÕES
- II.4. RESPONSABILIDADE SOCIAL, SUSTENTABILIDADE E ESTRATÉGIA
- II.5. ANEXOS AO CAPÍTULO II

III. GESTÃO EXECUTIVA E SUPERVISÃO

- III.A. MODELOS MONISTA E DE MATRIZ ANGLO-SAXÓNICA
 - III.A.1. DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NA CE
 - III.A.2. PAPEL DOS ADMINISTRADORES NÃO EXECUTIVOS E INDEPENDENTES
 - III.A.3. PAPEL DO PRESIDENTE DO CA
 - III.A.4. ANEXOS AO CAPÍTULO III.A.

- III.B. MODELO DUALISTA
 - III.B.1. ATRIBUIÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO / SUPERVISÃO AO CGS
 - III.B.2. REPORTE DO CAE AO CGS
 - III.B.3. ARTICULAÇÃO ENTRE OS PRESIDENTES DO CAE E DO CGS
 - III.B.4. ANEXOS AO CAPÍTULO III.B.

Lista de regras / recomendações sobre governo das sociedades analisadas

2.º FASCÍCULO

IV. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

- IV.1. MODELO DE REGULAMENTO DO CA
- IV.2. REUNIÕES DO CA
- IV.3. ESTRUTURAS DE APOIO
- IV.4. ANEXOS AO CAPÍTULO IV

V. DEVERES E RESPONSABILIDADE

- V.1. DEVERES DE CUIDADO
- V.2. DEVERES DE LEALDADE
- V.3. CONFLITOS DE INTERESSES E DE DEVERES
- V.4. RESPONSABILIDADE
- V.5. ANEXOS AO CAPÍTULO V

VI. REMUNERAÇÃO

- VI.1. POLÍTICA REMUNERATÓRIA
- VI.2. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
- VI.3. DIVULGAÇÃO
- VI.4. ANEXOS AO CAPÍTULO VI

Lista de regras / recomendações sobre governo das sociedades analisadas