

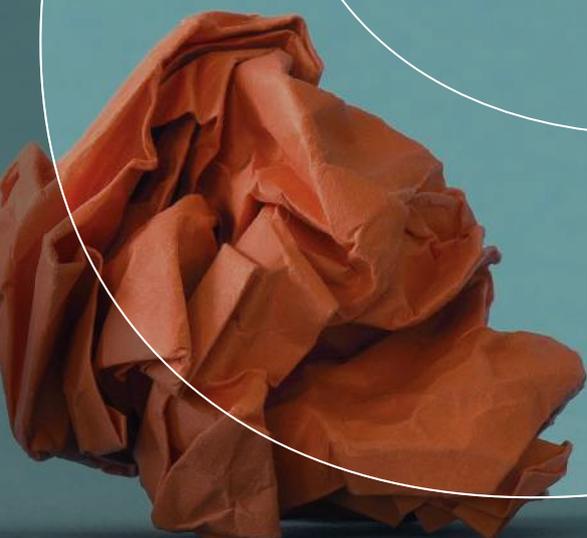
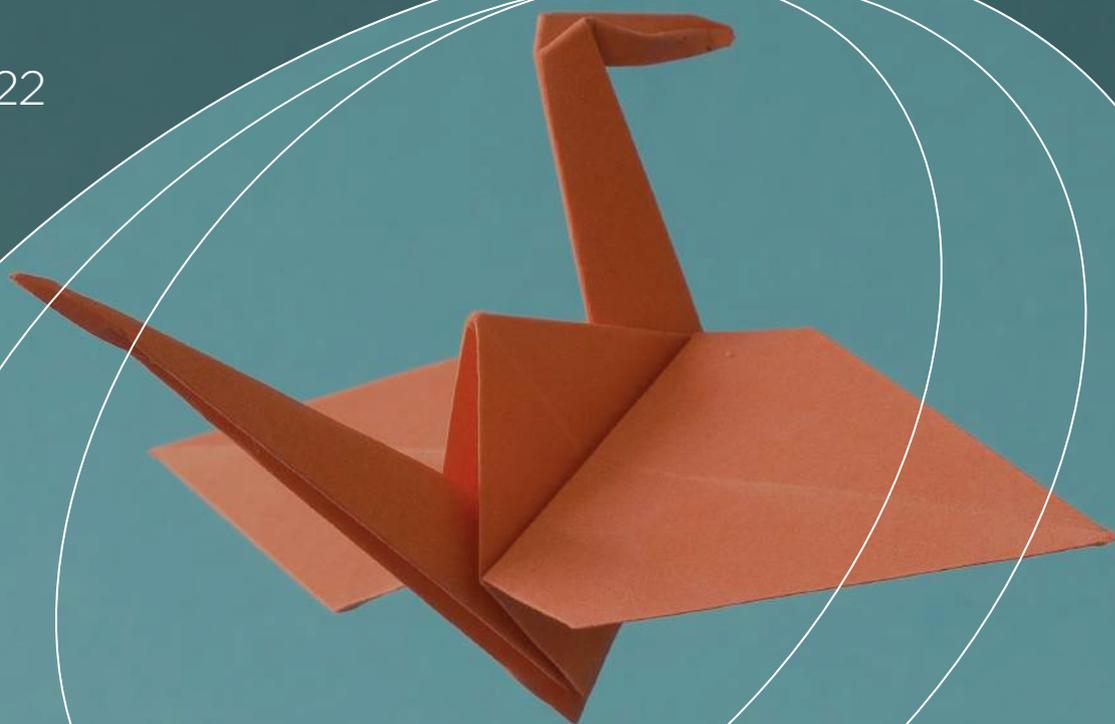
BRP

ASSOCIAÇÃO
BUSINESS
ROUNDTABLE
PORTUGAL

EXPERT PAPER

Acelerar o crescimento das empresas com um *governance* forte

Setembro 2022



**EIXO
EMPRESAS**

Índice

✓	Introdução	03
✓	Sumário Executivo	05
✓	1 - Por que é importante reforçar o <i>governance</i> das PME?	
	O que é o <i>governance</i> ?	07
	Qual o impacto do <i>governance</i> ?	08
	Por que deve ser o <i>governance</i> uma prioridade das PME portuguesas	10
✓	2 - Ferramentas para reforçar o <i>governance</i> das PME e acelerar o seu crescimento	
	Objetivos e desafios	14
	Operacionalização	15
	Principais benefícios	16
✓	Conclusão	19



Governance: Mudar o estigma de uma palavra mal-amada para alavancar o crescimento das PME



Por António Rios de Amorim,

Líder do grupo de trabalho EMPRESAS;

Vice-presidente da Associação BRP;

Presidente e CEO da Corticeira Amorim

A falta de escala das empresas portuguesas e o problema da baixa produtividade do tecido empresarial nacional são temas discutidos há décadas. Para a Associação Business Roundtable Portugal (Associação BRP), a mudança deste paradigma é um fator-chave para transformar o país e torná-lo mais próspero.

Só com empresas robustas e competitivas poderemos ter uma economia capaz de responder às mudanças e aos desafios globais. Só com empresas com ambição, focadas em atividades de valor acrescentado, preocupadas com a sustentabilidade dos seus negócios, com a qualificação dos seus recursos, com a inovação e com os olhos postos nos mercados internacionais, poderemos criar mais e melhor emprego e proporcionar um maior bem-estar social aos portugueses. Cientes de que estes problemas são estruturais e não se resolvem com “poções mágicas”, tomámos a iniciativa de ouvir diversos especialistas do meio académico e empresarial para nos ajudar a compreender as razões que justificam a falta de escala das empresas portuguesas. Neste processo, houve dois aspetos recorrentes e transversais aos vários testemunhos recolhidos:

a pouca profissionalização da gestão das Pequenas e Médias Empresas (PME) e a ausência de estruturas sólidas de *governance*. Nestas organizações estes aspetos constituem uma barreira que impede as PME de crescerem e, consequentemente, se tornarem grandes empresas.

Urge mudar este retrato. E, para isso, há seguramente um longo caminho a percorrer. Não só para dar a conhecer às PME o que é o *governance* – uma vez que para muitos empresários este é ainda um conceito nebuloso –, mas também para criar ferramentas de apoio ao desenvolvimento das estruturas de *governance* adequadas à realidade das PME nacionais.

Foi a pensar nestas necessidades, e sustentados no facto de as empresas da Associação BRP já terem percorrido um longo caminho e interagirem diariamente como um grande número de empresas – permitindo-lhes ter uma visão clara sobre as melhores práticas de *governance*, que desenvolvemos um programa focado em robustecer o *governance* das PME.

Este programa, que tem como propósito gerar um impacto real no tecido empresarial, é composto por três ferramentas práticas:

- Guia com as melhores práticas de *corporate governance*;
- Modelo de scoring que vai permitir às PME fazerem uma autoavaliação e perceberem qual o seu estado de desenvolvimento em termos de boas práticas de *governance*;
- Criação de uma equipa de conselheiros externos que vão ajudar no terreno as PME em diversas áreas, com o objetivo de as apoiar no seu processo de crescimento.

Mas não estamos sozinhos: trabalhamos em colaboração com o Instituto Português de *Corporate Governance* (IPCG) para o desenvolvimento destas ferramentas e contamos com o apoio de múltiplos parceiros, como por exemplo, a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM).

Com esta estratégia, ambicionamos ajudar as empresas de pequena e média dimensão – e que representam 99,9% do número total de empresas em Portugal – a darem o salto de crescimento. Só assim poderemos ter a ambição de colocar Portugal no top 15 dos países europeus com maior riqueza per capita.



PARTE I

Por que é importante reforçar o *governance* das PME?

O que é o *governance*?

Bem conhecido junto das grandes empresas e das cotadas – que lidam diariamente com exigentes processos de reporte e de controlo de riscos – o *corporate governance* é, contudo, um conceito ainda pouco enraizado e incompreendido junto da maioria das PME. De uma forma resumida, podemos definir o *corporate governance* como o conjunto de regras e condutas que enquadram e orientam a organização, a administração e o controlo das empresas.

Embora não exista um modelo ideal de práticas de *governance* que possa ser replicado em todas as empresas – uma vez que aquilo que funciona bem numa organização poderá não resultar noutras que operem em contextos ou circunstâncias diferentes – existem, no entanto, alguns pilares de atuação que são incontornáveis para o desenvolvimento de uma estratégia de *governance* robusta. Foram identificados quatro pilares fundamentais no que respeita às práticas de *governance* que deverão ser tidos em conta por qualquer PME:



**Órgão de governo
da empresa e
processo de
tomada de decisão**



*Gestão de risco
e controlo
interno*



*Transparência e
reporting*



*Cultura
empresarial e
compomisso com
o governance*

Além destes quatro pilares transversais, identificou-se um quinto pilar – o “*corporate governance* em empresas de cariz familiar” – desenhado para dar resposta aos desafios específicos que estas organizações enfrentam, e tendo em consideração que a grande maioria das PME são efetivamente estruturas familiares.

Nascem. Crescem (pouco) e estagnam ou morrem. As PME portuguesas representam a vasta maioria do tecido empresarial português e são responsáveis pela geração de mais de 3,2 milhões de postos de trabalho (dados de 2020).

Apesar de muitas estarem assentes em modelos de negócio inovadores e robustos, poucas são aquelas que conseguem dar o salto para se tornarem empresas de grande dimensão, capazes de concorrer à escala global. Muitas acabam por ficar pelo caminho.

Na raiz do problema estão diversos fatores, com especial destaque para a fraca implementação de boas práticas de *governance*. Muito embora as grandes empresas e as organizações cotadas em bolsa estejam já familiarizadas com os exigentes processos de *governance*, para as PME este conceito é ainda relativamente desconhecido.

Neste Expert Paper, a Associação BRP dá a conhecer os benefícios que todas as empresas podem obter pela implementação de boas práticas do governo das sociedades – não só no que diz respeito à maior facilidade de acesso a financiamento, mas também ao aumento da transparência e à diminuição do risco operacional – e apresenta o programa Metamorfose, criado para reforçar o *governance* das PME e ajudá-las a superar os dois grandes desafios que estas organizações enfrentam: o crescimento e a sustentabilidade dos seus negócios.

Com o objetivo de impactar o tecido empresarial nacional, o Programa Metamorfose assenta no desenvolvimento de três ferramentas práticas inovadoras que vêm preencher uma lacuna no mercado nacional. O primeiro instrumento está já disponível. Trata-se do “Guia de Melhores Práticas para Corporate *Governance* em PME” e que explica de forma simples os principais pilares para o

desenvolvimento de boas práticas de *governance* junto das PME e dá a indicação sobre as medidas que podem e devem ser adotadas consoante o grau de maturidade da PME em questão.

Adicionalmente a este instrumento pedagógico, a Associação BRP está a desenvolver um modelo de scoring que vai permitir a cada PME aferir e comparar com um benchmark o seu estado de desenvolvimento, em termos de boas práticas de *governance*, estando também previsto a prazo a possibilidade destas se candidatarem a uma certificação de *governance*.

Por último, será criada uma bolsa de conselheiros externos e independentes, formada por quadros superiores das empresas da Associação BRP (e disponibilizados por estas), para com a sua experiência ajudarem as PME no seu percurso de crescimento e apoiá-las nas mais diversas áreas – desde a internacionalização, passando pelo marketing, pela parte financeira até à implementação de boas práticas de *governance*. A incorporação destes conselheiros externos e independentes, normalmente no formato de administradores não executivos, é, só por si, uma medida de reforço do *governance* empresarial, que as PME têm tipicamente mais dificuldade em implementar.

Através do programa Metamorfose, a Associação BRP acredita que ajudará as PME a tornarem-se grandes organizações e a ganharem uma escala global, gerando riqueza, aumentando a produtividade do país e contribuindo para o bem-estar social.

Qual o impacto do *governance*?

Os resultados obtidos em alguns estudos permitem aferir a relação direta que existe entre a adoção de boas práticas de *governance* nas empresas e o seu desempenho operacional e financeiro. Por exemplo, o estudo “Corporate *governance* and company performance” realizado pelo Instituto Grant Thornton, junto das empresas cotadas do índice bolsista FTSE 350, no Reino Unido, chegou às seguintes conclusões:

29%

As cotadas com **melhores práticas de *governance*** são 29% mais eficientes em gerar lucros para a mesma quantidade de recursos financeiros alocados.

3,4x

As empresas com **boas práticas de *governance*** geram cash-flows 3,4 vezes superiores nas suas operações.

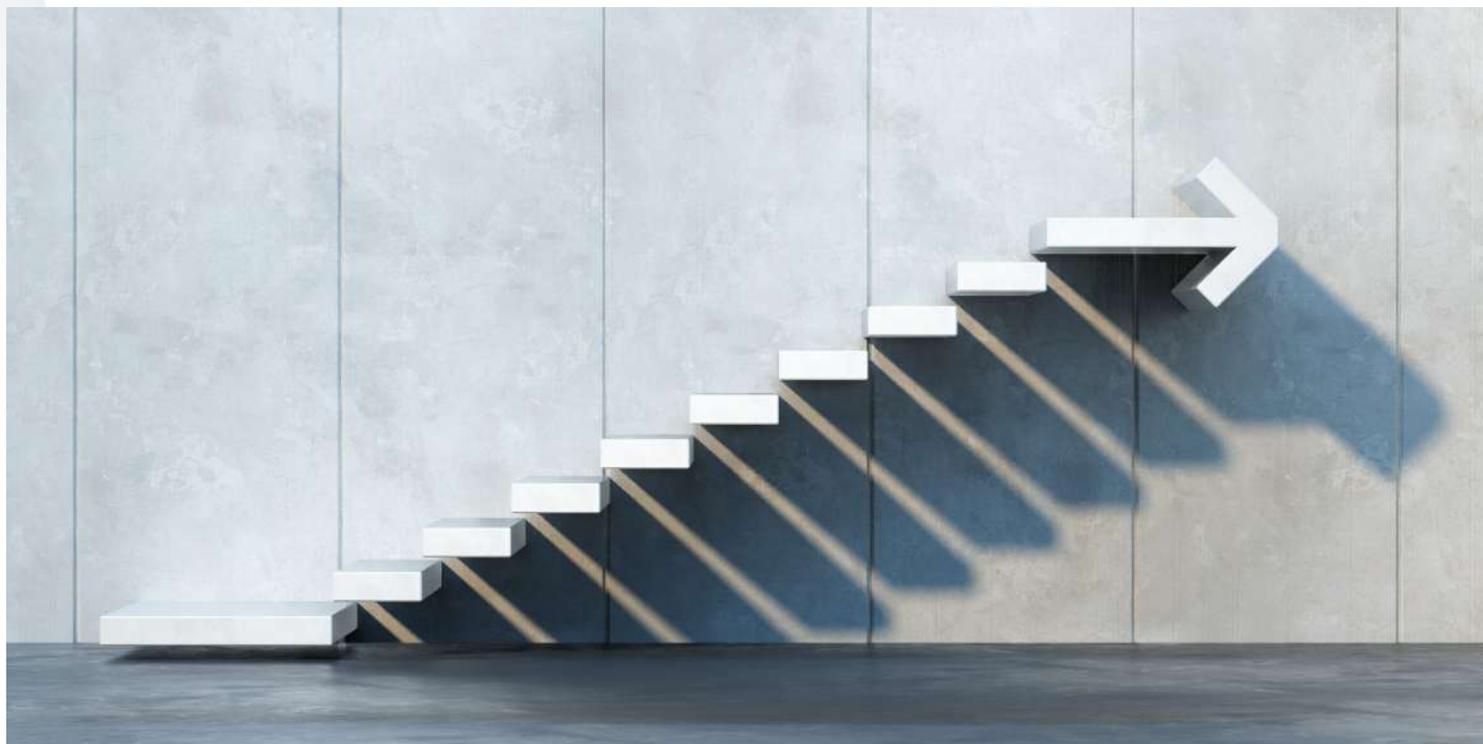
25%

Empresas com um ***governance* forte** têm 25% mais liquidez. Como tal, têm mais condições para saldar dívidas de curto prazo.

2x

As empresas com **boas práticas de *governance*** têm o dobro da resiliência perante incidentes ou falhas operacionais.

Fonte: “Corporate *governance* and company performance”, Grant Thornton, 2019



Em Portugal, alguns estudos académicos apontam também para o facto das boas práticas de governo das sociedades contribuírem para a redução do custo de financiamento das empresas portuguesas cotadas:

22,7%

As empresas com **níveis de governance standard** apresentam um custo de dívida 22,7% mais baixo em comparação com as empresas com fracas práticas de governance.

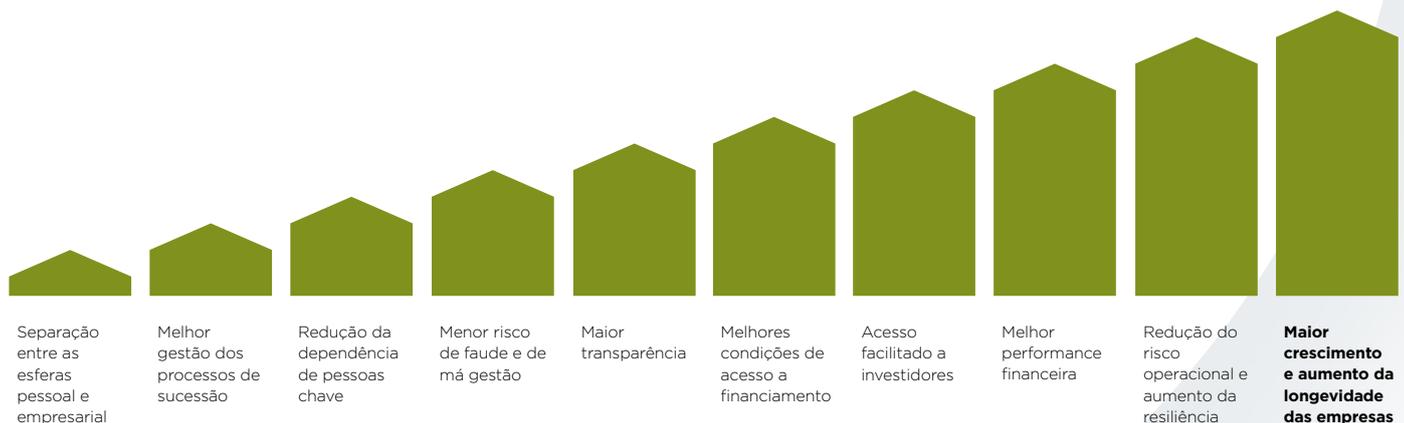
42,5%

Empresas com uma **forte governance** têm um custo da dívida 42,5% mais baixo face aos custos suportados pelas empresas com fracas práticas de governance.

Fonte: "The Impact of Corporate Governance on The Cost of Debt: Evidence From Portuguese Listed Companies", Mário Teixeira Gomes, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, 2014

Embora o acesso ao financiamento seja a variável mais tangível, a implementação de boas práticas de governo permite às empresas beneficiarem de melhorias em diversas dimensões.

10 benefícios gerados pela adoção de boas práticas de *governance*



Por que deve ser o *governance* uma prioridade das PME portuguesas?

Para que uma empresa seja bem-sucedida e sustentável não basta disponibilizar um bom produto/serviço ou ter um bom modelo de negócio. É também necessário que a organização tenha uma estrutura organizacional e de governo robusta, esteja dotada de uma gestão profissionalizada e de processos de decisão bem definidos. E, além de operar com transparência para com todos os seus stakeholders internos e externos, tem de possuir mecanismos de gestão de riscos. E é precisamente nestes pontos que o *governance* atua.

O *governance*, por si só, não permite que um mau modelo de negócio seja um sucesso, no entanto, houve já muitos bons negócios que ruíram por não terem um *governance* sólido que os suportasse. A adoção de boas práticas de *governance* confere assim às PME, com bons modelos de negócio, a estrutura necessária para que possam crescer e serem sustentáveis ao longo do tempo. Na verdade, o crescimento e a sustentabilidade são dois dos maiores desafios que as empresas de menor dimensão enfrentam em Portugal.

Vejamos os seguintes exemplos:



Exemplo 1: Crescimento

Frequentemente, as empresas de média dimensão quando atingem um determinado patamar de faturação (em torno dos 20 milhões/ano) tendem a estagnar, a abrandar ou mesmo a parar o seu crescimento.

Uma das explicações mais frequentemente apontadas para este fenómeno é o facto do fundador destas empresas – a pessoa que toma todas as decisões e controla todas as áreas do negócio – deixar de ter capacidade para controlar todas as dimensões da empresa, devido à complexificação e exigências da estrutura organizativa.

*Para dar o salto de crescimento, torna-se fundamental o fundador adaptar a estrutura da sua empresa à nova realidade, criar órgãos de gestão adequados aos novos desafios, profissionalizar a sua equipa de gestão, definir processos e procedimentos (incluindo os de report e comunicação interna), e outras práticas de *governance*, em função da sua maturidade se verificarem adequadas e necessárias.*



Exemplo 2: Sustentabilidade

Muitas PME – especialmente quando se tratam de negócios familiares – acabam por desaparecer com o seu fundador ou com a geração seguinte.

A mortalidade destas organizações explica-se por diversos fatores. Por um lado, o poder das decisões está, por norma, concentrado no(s) seu(s) fundador(es) – que desempenha(m) simultaneamente o papel do patriarca da família e de CEO da empresa. E nem sempre o fundador prepara devidamente o processo de sucessão. Ao mesmo tempo, as empresas familiares debatem-se tipicamente com um outro desafio: as dificuldades em fazer uma clara distinção entre aquilo que pertence ao plano familiar e ao plano do negócio.

Para gerir os riscos associados a estes desafios e garantir a sobrevivência e sustentabilidade das empresas familiares é crucial a aplicação de políticas fortes de governance: não só para ajudar a delinear um plano de sucessão da empresa, mas também para definir uma política promotora de boa articulação entre a família e a empresa.

Três sinais que mostram a necessidade de reforço do governance das PME portuguesas

Qualificação dos gestores

- O estudo “Do made in ao create in - Um novo paradigma para a economia portuguesa”, da Fundação Francisco Manuel dos Santos, mostra que os níveis de educação formal dos gestores de empresas em Portugal ainda são muito baixos: apenas 45% das PME tinham em 2018 um gestor com formação universitária.
- Esta questão é preocupante uma vez que as qualificações académicas dos gestores têm uma relação direta na produtividade e nos resultados da gestão. “As empresas fundadas por empreendedores mais qualificados tendem a ser maiores à entrada e também apresentam maior crescimento”, sublinham os autores do estudo.

Acesso a financiamento

- De acordo com o estudo “O financiamento das PME: a crise e a recuperação entre 2008 e 2018”, da Fundação Francisco Manuel dos Santos, “as PME sofrem com mais frequência, em comparação com as grandes empresas, restrições no acesso a financiamento sobretudo durante períodos de crise”.
- O estudo mostra ainda que, no período analisado, a dependência das PME do financiamento bancário desceu, mas continua a ser a principal fonte de financiamento destas empresas: em 2018 representava 48,1% dos financiamentos obtidos pelas PME.
- Os dados estão em linha com as dificuldades sentidas pelas PME em outros mercados. Segundo o Banco Mundial (<https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>) 40% das micro, pequenas e médias empresas dos países desenvolvidos enfrentam necessidades de financiamento não atendidas na ordem dos 5,2 biliões de dólares por ano.

Sustentabilidade a longo prazo

- Mais de 70% das empresas portuguesas são familiares, segundo os dados da Associação Portuguesa de Empresas Familiares. Mas as estatísticas mostram que, a cada passagem geracional, apenas 30% destas empresas sobrevivem. A definição de um plano forte de sucessão poderá construir um motor-chave para a aumentar a sustentabilidade e a sobrevivência destas organizações.
- O tema da sobrevivência das PME em Portugal é especialmente crítico. Segundo os dados recolhidos pelo estudo “Statistics on enterprise survival and growth prospects between 2008 and 2012”. Portugal era, no conjunto de oito países estudados, aquele que tinha registado a mortalidade mais elevada nas micro, pequenas e médias empresas, no período analisado.
- Outras análises académicas - como o estudo “Determinantes da Mortalidade das PME Portuguesas” realizado por Joaquim Neiva dos Santos, Elisabete Veira e Joana Cabral do Couto, da Universidade de Aveiro - concluíram que os principais fatores que contribuem para a mortalidade das PME são o endividamento e o desempenho da gestão.



PARTE II

Programa Metamorfose:
ferramentas para reforçar
o *governance* das PME
e acelerar o seu crescimento

Objetivos e desafios

Através do *governance*, as organizações conseguem desenvolver processos, antecipar problemas, evitá-los ou prever alternativas para a sua resolução e ter a robustez necessária para enfrentarem imprevistos. Mas os sinais que temos junto do ecossistema das PME portuguesas indicam que há ainda um caminho a percorrer neste campo.

Para mudar este cenário, acelerar a incorporação de boas práticas de governo nas PME e ajudá-las a ganhar escala, a Associação BRP – com base na experiência e conhecimento das suas empresas associadas, bem como pela interação diária que estas empresas têm com muitas PME – delineou uma estratégia assente no desenvolvimento de ferramentas práticas e acessíveis que ajudem a derrubar os dois principais obstáculos ao desenvolvimento de um *governance* forte e robusto junto destas empresas:

✓ Estigma e falta de conhecimento em relação ao *governance*

Fora do ecossistema das grandes empresas, existe ainda um grande desconhecimento sobre o que é o *corporate governance*, como se implementa e quais os seus principais benefícios. A própria designação “*governance*” carrega um estigma que é difícil de desconstruir, sendo um termo muito associado a burocracia, ao controlo e à autoridade.

Desta forma, é importante dar a conhecer a relevância da adoção de boas práticas de governo e mostrar como a implementação destas práticas pode ser feita de forma gradual e com o recurso a pequenas medidas (como, por exemplo, a preparação de um relatório mensal que possa ser partilhado pela equipa de gestão ou a criação de uma reunião anual focada no tema dos riscos internos e externos que afetam a empresa).

✓ Mindset do acionista

A maior barreira à implementação de uma estratégia de *governance* forte nas PME assenta numa questão cultural e que está relacionada com a forma como o dono (muitas vezes também o fundador) da empresa assume a liderança da mesma. Para que uma empresa tenha efetivamente um *governance* eficiente e consequente, é imperativo que exista da parte do acionista, que tem o maior controlo sobre a empresa, uma abertura à mudança.

Para ultrapassar as barreiras acima indicadas, gerar impacto e ir ao encontro das reais necessidades das PME, a Associação BRP desenvolveu – em colaboração com o IPCG – um programa integrado (intitulado Programa Metamorfose) composto por três ferramentas práticas que visam aumentar o conhecimento sobre o *governance* e os mecanismos que podem ser implementados nas PME para melhorar a sua gestão; fornecer um instrumento de autodiagnóstico que permita às PME avaliarem o grau de robustez das suas práticas de *governance*; e recorrer ao apoio de conselheiros externos que as apoiem no crescimento dos seus negócios, nas mais diversas áreas.

CONHECER

Guia de Melhores Práticas

MEDIR

Modelo de Scoring

DESAFIAR

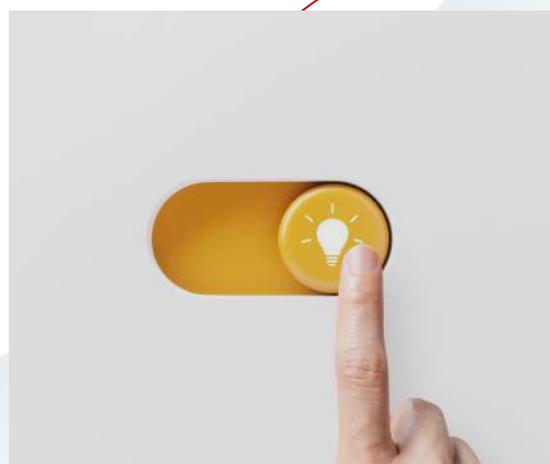
Bolsa de Conselheiros Externos

CONHECER

Guia de Melhores Práticas para Corporate Governance em PME

Em Portugal, existe o Código de Governo das Sociedades do IPCG, aplicável às sociedades anónimas cotadas. No entanto, não existe um manual orientado especificamente para as necessidades das PME portuguesas. O “Guia de Melhores Práticas para Corporate Governance em PME” vem colmatar essa lacuna.

Desenvolvido com base na experiência de muitas empresas entrevistadas – incluindo as empresas fundadoras da Associação BRP –, do IPCG e de diversos estudos nacionais e internacionais sobre esta temática, este guia pretende dar a conhecer, de forma prática e acessível, a relevância do corporate *governance* e os seus cinco pilares de atuação, identificando ações concretas que as PME podem implementar nas suas organizações, em função do seu grau de maturidade empresarial. O guia está disponível através de uma plataforma interativa e de livre acesso, podendo ser acedida aqui.





MEDIR

Modelo de scoring

Como pode uma PME saber se a sua organização já tem (ou não) os mecanismos de *governance* adequados? Até ao momento não existe um sistema de scoring de corporate *governance* para PME, mas a Associação BRP está a mudar essa realidade. Está a ser desenvolvido um sistema de scoring que vai permitir a qualquer PME fazer uma autoavaliação e perceber em que nível se encontra, no que diz respeito à adoção de boas práticas de *governance*. Quanto menor for o gap das práticas de uma empresa face às melhores práticas estabelecidas, melhor tenderá a ser o seu posicionamento.

Disponível numa plataforma online, o modelo de scoring vai permitir a comparação com alguns benchmarks de referência. Desta forma, as PME poderão comparar a sua avaliação com os resultados do setor onde estão inseridas e com empresas de dimensão/estágio de maturidade similares.

DESAFIAR

Bolsa de conselheiros externos

Em muitas situações da vida de uma empresa, o grande desafio consiste em passar do plano teórico para o plano da ação. Para ajudar as PME a dar este salto, a Associação BRP está a criar uma bolsa de conselheiros externos para acompanharem as PME interessadas e as apoiar no seu crescimento nas mais diversas áreas, trazendo assim uma perspetiva independente sobre o negócio, bem como o know-how e a experiência que desenvolveram em empresas de grande dimensão. A incorporação destes conselheiros externos e independentes, normalmente no formato de administradores não executivos, é, só por si, desde logo uma medida de reforço do *governance* empresarial.

É conhecida a dificuldade sentida pelas PME em abrirem o seu *governance* a não executivos independentes, em particular pela dificuldade de acesso a estes perfis.

Foi neste âmbito que a Associação BRP decidiu criar esta bolsa de especialistas, que estão ao dispor das empresas que se candidatem a este programa, e, desta forma, contribuir para o reforço de *governance* das PME portuguesas.

Essa bolsa de especialistas externos será constituída por quadros superiores e executivos disponibilizados pelas empresas associadas da Associação BRP, que terão uma formação específica administrada pelo IPCG.

Principais benefícios

Escala

Ajudar as médias empresas portuguesas a darem o salto de crescimento para se tornarem organizações de grande dimensão, capazes de gerar uma maior riqueza para o país e contribuírem para o bem-estar social.

Sustentabilidade

Ajudar a diminuir a taxa de mortalidade das PME portuguesas e a torná-las mais sustentáveis no longo prazo.

Pessoas

Ajudar as PME nacionais a baixarem os seus custos de financiamento, mas também a diversificarem as suas fontes de financiamento e a captarem o interesse e a confiança dos investidores.





$$x = \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a}$$
$$2x + 4 dx = 3x^3 + x^2 + 4x + C \Big|_0^3 = 102$$

$$e^{x+iy} = e^x(\cos y + i \sin y)$$

Sobre a Associação BRP

A Associação BRP refere-se a “Associação Business Roundtable Portugal” e constitui-se como uma instância independente e de exercício do dever de cidadania das empresas associadas, das suas lideranças, e não de defesa dos seus interesses. A Associação BRP é composta por 42 líderes de empresas e grupos empresariais relevantes pelo seu valor acrescentado, emprego, investimento e contributo genérico para Portugal. Integra setores de atividade económica diversos, localizações geográficas diferentes e empresas em fase de desenvolvimento distintas. O conjunto dos líderes empresariais é representado por uma direção composta por nove membros, nomeados numa base rotativa, em mandatos de três anos. A atividade da Associação BRP pode ser conhecida em www.abrp.pt.