

AULAS 31 e 32

Tema

- A GOVERNAÇÃO ORGANIZACIONAL.
- Teorias principais: Modelo Anglo-Americano
- Modelo Germano-Japonês

Elementos de estudo:

- ANTÓNIO, N., 2006, *Estratégia Organizacional – Do posicionamento ao movimento*, Edições Sílabo, Lisboa. (Cap. 5).
- Heidrick & Struggles – *Corporate Governance in Europe – 2011 Report* (disponível na plataforma *e-learning*)

Tópicos

O(s) Problema(s)

- A quem compete tomar as decisões quanto ao dia a dia e ao futuro da empresa?
- Quem defende os interesses dos diversos *stakeholders*?
- Como se efectua o controlo do(s) poder(es) delegado(s)?

A governabilidade da empresa

Os detentores do capital nem sempre podem exercer directamente o poder na empresa, porque:

- Podem ser demasiados (capital disperso na bolsa).
- Podem não ter as competências necessárias.
- Podem ter demasiadas ocupações.
- Podem não querer.
- ...

Então, os accionistas delegam – nos gestores – as responsabilidades da gestão da empresa, competindo a estes tomar as decisões. Os accionistas reservam-se o direito do controlo a posteriori da bondade das decisões tomadas.

Dos diversos modelos em prática, sintetizam-se os Anglo-Americano e o Germano-Japonês.

A teoria da agência

(...) “uma relação de agência é um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o principal ou os principais) contrata outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço por conta dela(s), o qual envolve alguma delegação de autoridade e de tomada de decisão no agente.”

- A teoria da agência trata dos conflitos – e do (melhor) modo de os gerir – que resultam da divergência de interesses dos principais e dos agentes.
- Os principais contratam os agentes no pressuposto que estes irão defender os interesses dos primeiros. A prática demonstra que os agentes (ou seja, os gestores) têm interesses próprios cuja defesa os leva por vezes a colocar os interesses dos accionistas em segundo plano.
 - Ex: BCP: Accionistas versus Administração, CA: Charles B. Wang versus Board, ...
- Muitos elementos dos sistemas de remuneração e incentivos dos agentes têm como finalidade orientá-los na direcção da defesa dos interesses dos principais.
 - Cláusulas de rescisão do contrato em caso de violação das condições acordadas;
 - Remuneração variável em função dos resultados;
 - Participação nos lucros;
 - Stock options;
 - ...
- Os agentes defendem-se com cláusulas relativas a cessação do contrato por iniciativa dos principais.
 - Indemnização por rescisão antecipada do contrato (*severance payments*).
 - Pagamento das remunerações pelo tempo total do contrato, independentemente da data (antecipada) de rescisão.
 - Blindagem dos estatutos.

- ...
- Teoria normativa da agência
 - Qual a arquitectura dos contratos óptimos de incentivo.
- Teoria positiva da agência
 - Explica os diversos arranjos institucionais, e deriva daí os diversos problemas de agência.
- O papel da assimetria da informação na teoria da agência.
 - Acção escondida: o agente pode praticar actos lesivos dos interesses dos principais
 - Informação escondida: existe conhecimento por parte do agente de informação pré-contratual que não é do conhecimento dos principais, o que pode levar à selecção de agentes que não são os melhores.

O Modelo Anglo-Americano

Baseia-se na teoria da agência:

- A legitimidade fundamental é a do capital.
- O poder está na bolsa e o controlo exerce-se pelo *board*, representante directo dos accionistas.
- Os empregados tendem a organizar-se em sindicatos cuja posição de partida é de hostilidade para com a empresa.
- Críticas ao modelo:
 - Muito focado no curto prazo, dada a obrigatoriedade de apresentação de resultados trimestrais à bolsa e a sujeição às cotações das acções da empresa na bolsa.
 - Dificuldade em permitir uma avaliação das opções estratégicas.
 - A pouca importância dada a empregados, clientes e demais *stakeholders*.
- Um caso extremo: Al “Chainsaw” Dunlap (ver http://en.wikipedia.org/wiki/Chainsaw_Al).

O Modelo Germano-Japonês

Também designado modelo do stakeholders.

- STOCKholder = accionista
- STAKEholder
 - Partes interessadas: toda a pessoa ou entidade que pode afectar ou é afectado pela realização dos objectivos da organização (R. E. Freeman).
 - Stakeholders voluntários e involuntários do risco (Clarkson).
- A empresa foca-se explicitamente num conjunto mais vasto de objectivos do que os objectivos dos accionistas.
- Grande importância atribuída à responsabilidade social.
- Problema da determinação da legitimidade dos stakeholders (associações ambientalistas e outras ONGs, grupos de pressão, etc.).

O modelo Alemão

- Existe uma maior dispersão do capital do que no modelo Anglo-Americano, o que confere às Pequenas e Médias Empresas – o *Mittelstand* – uma grande importância no tecido empresarial e na economia alemã.
- As relações de cooperação são privilegiadas em relação às de concorrência.
- Um determinado banco como parceiro estratégico da empresa.
- O papel das empresas no sistema de educação e de formação.

O modelo Japonês

- Cooperação com vista a ganhos mútuos.
- Os *keiretsu*.
- O Banco Principal.