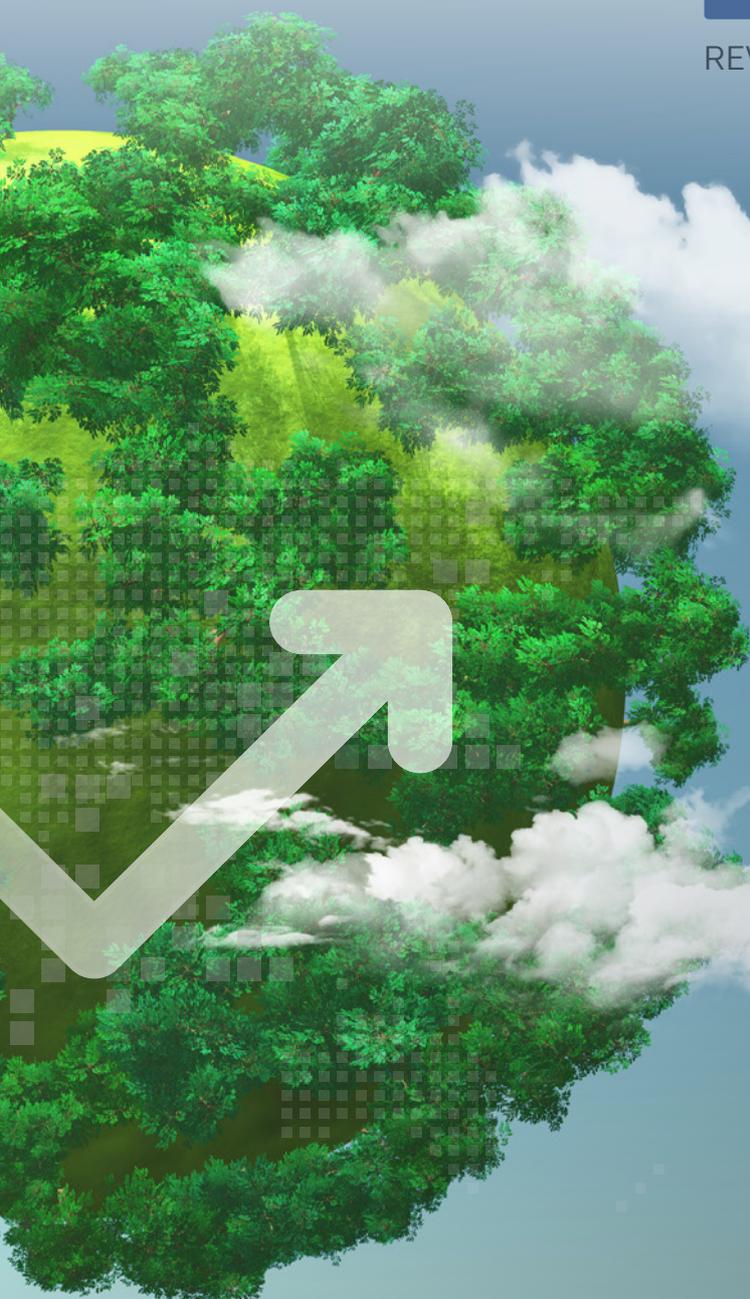


Nº 117 | OUT.2019

CONHECIMENTO E VISÃO DE FUTURO

# Infor Banca

REVISTA DO INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA



*Changing gear on climate:  
How to transform our investment model*

VIRGINIE MARCHAL & KATE KOOKA

*Responsabilidade social no BPI  
e na Fundação "la Caixa"  
- Comprometidos com Portugal*

ARTUR SANTOS SILVA

*O Governance Internacional  
no Corporate Governance  
- Closing the fence to besiege crime*

TEODORA CASTRO & DUARTE PITTA FERRAZ

*A Importância do Protocolo Familiar  
na boa Governação das Empresas*

FERNANDO TEIXEIRA DE ALMEIDA

*Como beneficiar do impacto ESG?*

RICARDO ARROJA

*Fatores de sustentabilidade nas decisões de investimento:  
a importância da informação*

CARLOS RAFAEL BRANCO

*Diversidade de Género nos Órgãos Sociais da Banca*

INÊS PALMA RAMALHO

# Índice

- 2** ***Changing gear on climate:***  
*how to transform our investment model*  
**Virginie Marchal & Kate Kooka**
- 14** **Responsabilidade social no BPI e na Fundação “la Caixa”**  
- Comprometidos com Portugal  
**Artur Santos Silva**
- 18** **O Governance Internacional no Corporate Governance**  
- *closing the fence to besiege crime*  
**Teodora Castro & Duarte Pitta Ferraz**
- 32** **O Sector Bancário num minuto**  
Área de Estudos e Publicações - APB
- 36** **A Importância do Protocolo Familiar na boa Governação das Empresas**  
**Fernando Teixeira de Almeida**
- 44** **Como beneficiar do impacto ESG?**  
**Ricardo Arroja**
- 48** **Fatores de sustentabilidade nas decisões de investimento: a importância da informação**  
**Carlos Rafael Branco**
- 52** **Diversidade de Género nos Órgãos Sociais da Banca**  
**Inês Palma Ramalho**
- 60** **Outubro: Um mês dedicado à promoção da Literacia Financeira**  
Educação Financeira APB
- 64** **Lifestyle**

## CERTIFICAÇÕES IFB

O IFB É UMA ENTIDADE  
FORMADORA CERTIFICADA PELO  
BANCO DE PORTUGAL



**Certificação em  
Comercialização  
de Crédito  
Hipotecário**



**Certificação em  
Comercialização  
de Crédito aos  
Consumidores**



**Certificação em  
Intermediação de  
Crédito**

Mais informações em: [www.ifb.pt/cursos-ifb/formacao-intermedia](http://www.ifb.pt/cursos-ifb/formacao-intermedia)



Ana Terras

FICHA TÉCNICA  
InforBanca nº 117 | OUT.2019

Propriedade:

**IFB** INSTITUTO  
DE FORMAÇÃO  
BANCÁRIA

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

Sede: Av. da República, nº35 - 8º, 1050-186 Lisboa  
Tel.: 217 916 200 | Fax: 217 972 917  
e-mail: info@ifb.pt | www.ifb.pt

Diretor: Ana Terras

Redação: Ana Terras

Edição e Design: FPreto - Graphic Design

Periodicidade: quadrimestral

© 2019 by IFB/APB, Lisboa

A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos publicados na inforBANCA, quando assinados, compete unicamente aos respetivos autores.



## Editorial

A **InforBanca 117**, com que entrará em 2020, reflete no seu alinhamento, temas que dominam o discurso social e político do mundo dito civilizado: a diversidade de género e a tríade ESG: *Environment, Social & Governance*. Os diferentes olhares, internacionais e nacionais, que lhe apresentamos são os seguintes:

**Virginie Marchal** e **Kate Kooka** no artigo **“Changing Gear on Climate: How to Transform our Investment Model”**, defendem que, para se alcançar os objetivos mundiais de clima e desenvolvimento é necessária uma transformação sem precedentes dos sistemas de infraestrutura. Somente a mudança sistémica interrompe a inércia institucional e os interesses adquiridos que diminuem o ritmo da mudança.

**Artur Santos Silva**, em **“Responsabilidade Social no BPI e na Fundação “La Caixa”-Comprometidos com Portugal”** ilustra, com dados concretos, como a confiança que a sociedade deposita numa organização e que se traduz em saúde financeira, pode e deve ser retribuída à sociedade, desenvolvendo a atividade corporativa com base nos valores de qualidade, confiança e compromisso social.

**Teodora de Castro** e **Duarte Pitta Ferraz** em **“O Governance Internacional no Corporate Governance - closing the fence to besiege crime”** apresentam uma reflexão sobre a evolução do paradigma do processo de Governance Internacional que regista neste milénio um impacto direto relevante no Governance Público e no Corporate Governance, afetando a vida de todos, em especial, no quadro estratégico de segurança e de defesa de uma sociedade saudável e estável.

**Fernando Teixeira de Almeida**, no artigo **“A Importância do Protocolo Familiar na Boa Governação das Empresas”**, escreve sobre as empresas familiares cuja expressão, em Portugal, justifica plenamente a reflexão sobre as particularidades do *Governance* nesta tipologia de empresas.

**Ricardo Arroja** no artigo **“Como beneficiar do Impacto ESG?”**, partilha com o leitor a sua visão de como a tríade ESG pode influenciar

a criação de valor empresarial. Defende que, mais do que um mundo novo, somos dominados por novas preferências às quais nos teremos de adaptar sem perder de vista a razão de ser de uma empresa (financeira ou não) e uma regra que parece não ter mudado: o valor de uma empresa continua a resultar do valor atual dos seus fluxos de caixa futuros.

**Carlos Rafael Branco** em **“Fatores de Sustentabilidade nas Decisões de Investimento: a importância da Informação”**, escreve sobre o incontornável tema da sustentabilidade na tomada de decisão sobre financiamento, defendendo que os desafios de maior dimensão se colocam ao nível da informação e sugerem uma concentração de esforços que abrange, na primeira linha, os emitentes, os intermediários financeiros e os investidores.

**Inês Palma Ramalho** escreve sobre **“Diversidade de Género nos Órgãos Sociais da Banca Portuguesa”**. O tema do “Género”, tem dominado os debates da atualidade nos mais diversos sectores. Sendo os potenciais ângulos de análise diversos, foca-se a autora especificamente na vertente da diversidade de género dos órgãos sociais da Banca Portuguesa. As evidências parecem apontar para o facto de que a dimensão do debate não se tem traduzido em avanços significativos.

Como habitualmente, na InforBanca encontra também a rubrica da APB, **O Sector Bancário num Minuto** e a informação sobre as atividades mais relevantes desenvolvidas no âmbito do **Projeto de Educação Financeira da APB**. Neste número, ficamos a conhecer as atividades relacionadas com a comemoração do Dia Mundial da Poupança celebrado desde 1924, a 31 de outubro, com o objetivo de promover a poupança em todo o mundo.

Ficam, também, algumas boas sugestões na **Lifestyle**.

Finalmente, como esta InforBanca é a última de 2019, os nossos votos de que 2020 se inicie com a necessária esperança num novo ciclo, que se deseje, sempre melhor!

**Boas Leituras!**

# Changing gear on climate:

How to transform our investment model





## Virginie Marchal

Virginie Marchal, *senior programme manager*, OCDE

É *senior programme manager* em infraestrutura sustentável da OCDE. Nos últimos dez anos, a sua área de pesquisa concentrou-se no nexo entre mitigação climática, políticas de adaptação e inclusão, financiamento sustentável e baixa emissão, infraestrutura resiliente (energia renovável, mobilidade sustentável, agricultura inteligente em termos de clima e cidades verdes). Em 2018, liderou uma iniciativa da OCDE, Meio Ambiente da ONU e Banco Mundial, chamada Financiamento de Futuros Climáticos: Repensar a Infraestrutura. A iniciativa lançada durante a Assembleia Geral das Nações Unidas de 2018 estabelece uma agenda para permitir que as sociedades de todo o mundo realizem o tipo de ações sistêmicas que a transformação para um futuro resiliente e de baixa emissão exigirá. Antes desta função, liderou a equipa que trabalha na mitigação climática e é coautora de vários relatórios sobre a necessidade de alinhamento de políticas para a transição de baixo carbono.

Antes da OCDE, ocupou vários cargos no setor de petróleo e gás da BP Biocombustíveis em Londres, Total Gas Argentina e Total France. Trabalhou com o IDDRI e a European Climate Foundation durante os seus estudos. É licenciada em administração pela Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC, Paris) e Mestre em Assuntos Públicos pela Sciences-Po Paris (Desenvolvimento Sustentável).



## Kate Kooka

É Consultora Especial da Direção do Meio Ambiente da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). Entre outras publicações, ela foi mais recentemente a autora principal da publicação da OCDE, Meio Ambiente da ONU e Grupo do Banco Mundial Financiamento de Futuros Climáticos: Repensar a Infraestrutura. Antes da OCDE, trabalhou com o Comissário do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável do Canadá, onde liderou pesquisas relacionadas com o clima, oceanos e indústria de petróleo e gás.

### SUSTENTABILIDADE

Senior programme manager on sustainable infrastructure in the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Environment Directorate. Over the past ten years, her research area focused on the nexus between climate mitigation, adaptation and inclusiveness policies, sustainable finance and low-emission, resilient infrastructure (renewable energy, sustainable mobility, climate-smart agriculture and green cities). In 2018, she led a joined OECD, UN Environment and World Bank Group initiative, called Financing Climate Futures: Rethinking Infrastructure. The initiative launched during the 2018 UN General Assembly lays out an agenda to enable societies around the world to undertake the kind of systemic actions that the transformation towards a low-emission, resilient future will require. Prior to this role, she was leading the team working on climate mitigation, and co-authored several reports on the need for policy alignment for the low-carbon transition.

Before the OECD, she held several positions in the oil and gas industry for BP Biofuels in London, Total Gas Argentina and Total France. She also collaborated with IDDRI and the European Climate Foundation during her studies. She holds a management degree from Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC, Paris) and a Master of Public Affairs from Sciences-Po Paris (Sustainable Development).

Special Advisor in the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Environment Directorate. Amongst other publications, she was most recently a primary author for the OECD, UN Environment and World Bank Group publication Financing Climate Futures: Rethinking Infrastructure. Prior to the OECD, worked with Canada's Commissioner of the Environment and Sustainable Development, where she led enquiries related to climate, oceans and the oil and gas industry.

**Resumo:**

É necessária uma transformação sem precedentes dos sistemas de infraestrutura existentes para alcançar os objetivos mundiais de clima e desenvolvimento. Alinhar fluxos financeiros com uma infraestrutura resiliente e de baixa emissão é agora mais crítico do que nunca para desenvolver uma infraestrutura que preste melhores serviços enquanto protege o meio ambiente. As estruturas de políticas existentes, as receitas do governo e os interesses económicos continuam a estar enredados com combustíveis fósseis e atividades intensivas em emissões. Somente a mudança sistémica interrompe a inércia institucional e os interesses adquiridos que diminuem o ritmo de mudança. A ação em seis áreas transformadoras poderia proporcionar a transformação necessária: planeamento, inovação, orçamento público, sistemas financeiros, financiamento do desenvolvimento e cidades. Embora exista um momento encorajador para impulsionar mudanças sistémicas no sistema financeiro, os governos e instituições financeiras devem continuar a trabalhar juntos para melhorar o preço dos riscos e oportunidades relacionados com o clima.

**Abstract:**

An unprecedented transformation of existing infrastructure systems is needed to achieve the world's climate and development objectives. Aligning financial flows with low-emission, resilient infrastructure is now more critical than ever to develop infrastructure that deliver better services while protecting the environment. Existing policy frameworks, government revenues and economic interests continue to be entangled in fossil fuels and emission intensive activities. Only systemic change will disrupt institutional inertia and vested interests that slow the pace of change. Action across six transformative areas could deliver the transformation needed: planning, innovation, public budgeting, financial systems, development finance and cities. While there is encouraging momentum to drive systemic change in the financial system, governments and financial institutions must continue to work together to better price climate-related risks and opportunities.

A mudança climática é a questão económica, social e moral de nosso tempo. Neste momento, estima-se que as alterações climáticas levem até 100 milhões de pessoas à pobreza até 2030 e 143 milhões de pessoas a fugir dos seus países. A infraestrutura e o investimento estão no centro de caminhos de desenvolvimento mais sustentáveis, com a infraestrutura a representar 60% das emissões globais de gases de efeito estufa. A OCDE estima que são necessários US \$ 6,9 trilhões por ano até 2030 para cumprir os nossos objetivos de clima e desenvolvimento<sup>1</sup>.

Para evitar esse cenário mais sombrio, é necessária uma transformação sem precedentes dos sistemas existentes: devemos não apenas livrar os nossos sistemas de energia de carbono, mas também transformar radicalmente o transporte, o uso da terra, as cidades e a indústria. Ao alinhar fluxos financeiros com baixa emissão, uma infraestrutura resiliente é agora mais vital do que nunca para desenvolver infraestruturas que prestem melhores serviços enquanto protegem o meio ambiente.

A nossa inércia na implementação do preço do carbono, na redução de subsídios aos combustíveis fósseis e no apoio às energias renováveis, registou um nível mais alto até 2018. O investimento em combustíveis fósseis aumentou em 2017, o que representa mais de 60% dos investimentos em energia.<sup>2</sup> Devemos abordar o facto de que os nossos sistemas de finanças, investimentos e infraestrutura não estão à altura da tarefa de construir um planeta de baixas emissões - e temos de agir agora.

Com a intenção de ajudar a impulsionar a transformação radical necessária, o Grupo da OCDE, da ONU para o Meio Ambiente e o Banco Mundial elaboraram um roteiro para orientar os governos. [Financiamento de futuros climáticos: repensar a infraestrutura](#)<sup>3</sup> identifica seis áreas para ajudar a alinhar os fluxos financeiros com um futuro de baixas emissões: planeamento, inovação, orçamento público, sistemas financeiros, financiamento do desenvolvimento e cidades. O que é necessário fazer nestas seis áreas?

Climate change is the economic, social and moral issue of our time. As things stand, the changing climate is predicted to push up to 100 million people into poverty by 2030 and drive 143 million to flee abroad. Infrastructure and investment sit at the very centre of more sustainable development pathways, with infrastructure representing 60% of global greenhouse gas emissions. The OECD estimates that USD 6.9 trillion per year is required up to 2030 to meet our climate and development objectives<sup>1</sup>.

To avoid that bleakest scenario, an unprecedented transformation of existing systems is needed: we must not only rid our energy systems of carbon but also radically transform transport, land use, cities and industry. Aligning financial flows with low-emission, resilient infrastructure is now more critical than ever to develop infrastructure that deliver better services while protecting the environment.

Our inertia on implementing carbon pricing, reducing fossil fuel subsidies and supporting renewable energy saw emissions hit their highest level yet in 2018. Investment in fossil fuels rose in 2017 to account for more than 60% of energy investments.<sup>2</sup> We must address the fact that our finance, investment and infrastructure systems are not up to the task of building a low-emission planet – and we must act now.

Intent on helping drive the radical transformation required, the OECD, UN Environment and World Bank Group have produced a roadmap to guide governments. [Financing Climate Futures: Rethinking infrastructure](#)<sup>3</sup> identifies six areas to help align financial flows with a low-emission future: planning, innovation, public budgeting, financial systems, development finance and cities. What needs to be done in these six areas?

<sup>1</sup> OECD (2017), *Investing in Climate, Investing in Growth*, OECD Publishing, Paris.

<sup>2</sup> IEA (2018) *World Energy Investment 2018*, International Energy Agency, Paris.

<sup>3</sup> OECD/The World Bank/UN Environment (2018), *Financing Climate Futures: Rethinking Infrastructure*, OECD Publishing, Paris.

<sup>1</sup> OECD (2017), *Investing in Climate, Investing in Growth*, OECD Publishing, Paris.

<sup>2</sup> IEA (2018) *World Energy Investment 2018*, International Energy Agency, Paris.

<sup>3</sup> OECD/The World Bank/UN Environment (2018), *Financing Climate Futures: Rethinking Infrastructure*, OECD Publishing, Paris.



Na área de **planeamento**, os governos ainda estão a analisar a infraestrutura com uma mentalidade baseada no combustível fóssil, o que equivale a más decisões de investimento que nos vão entalar em erros caros durante décadas. Devemos impedir que interesses adquiridos de combustíveis fósseis e as indústrias relacionadas impeçam o progresso. É preciso eliminar gradualmente os subsídios aos combustíveis fósseis e colocar um preço mais alto no carbono. Os governos devem desenvolver estratégias a longo prazo de baixa emissão e apoiá-las com projetos de infraestrutura. Até o momento, apenas 10 dos 197 países apresentaram tais estratégias à UNFCCC.

A segunda área que destacamos é a **inovação**, em tecnologia, modelos de negócios e abordagens ao financiamento. É preciso aumentar o investimento público em pesquisas que possam levar a soluções climáticas e aumentem a colaboração internacional para reduzir custos e riscos. Também devemos ajustar as práticas de compras públicas, para que estas façam mais para impulsionar a inovação e reverter o declínio no capital de risco na energia verde.

O **orçamento** público é a terceira área de ação. Demasiadas despesas do governo são contrárias às metas climáticas. Nas 76 economias responsáveis por quase todas as emissões mundiais de CO<sub>2</sub>, os governos gastaram meio trilhão de dólares anualmente ao longo de 2010-15 a subsidiar combustíveis fósseis. As receitas do governo e os interesses económicos continuam ligados aos combustíveis fósseis. Os governos devem acabar com sua dependência fiscal dos combustíveis fósseis, que fornecem em média 8% da receita do governo.

On the **planning** front, governments are still looking at infrastructure with a fossil fuel mind-set, meaning bad investment decisions that will lock us into expensive mistakes for decades. We must stop vested interests from fossil fuel and related industries from blocking progress. We must phase out fossil fuel subsidies and put a higher price on carbon. Governments must develop long-term low-emission strategies and support them with infrastructure projects. So far, only 12 of 197 countries have submitted such strategies to the UNFCCC.

The second area we highlight is **innovation**, in technology, business models and approaches to finance. We must ramp up public investment in research that can lead to climate solutions and increase cross-border collaboration to lower costs and risks. We should also adjust public procurement practices, so they do more to drive innovation, and reverse the decline in venture capital in green energy.

Public **budgeting** is the third action area. Too much government spending runs counter to climate goals. In the 76 economies behind almost all the world's CO<sub>2</sub> emissions, governments spent half a trillion US dollars annually over 2010-15 subsidising fossil fuels. Government revenues and economic interests continue to be entangled in fossil fuels. Governments must end their fiscal dependence on fossil fuels, which provide around 8% of government revenue on average.



As finanças públicas não podem fazer o trabalho por si só. O **sector privado**, a nossa quarta área de foco, é essencial para ajudar a mudar os triliões necessários da infraestrutura castanha para a verde. O sector financeiro está a começar a considerar a mudança climática nas suas decisões, mas uma série de regras que regem o sistema financeiro dificulta a atribuição de financiamento para a infraestrutura de baixa emissão. Os governos devem intensificar os requisitos de divulgação, aprimorar a administração e melhorar a gestão do risco climático. A redefinição de incentivos económicos para favorecer opções de baixo carbono e de longo prazo também é essencial.

**Os bancos de desenvolvimento**, cujas fortes classificações de crédito e apoio do governo lhes permitem alavancar financiamento do mercado de capitais, também têm um papel fundamental a desempenhar. Os bancos de desenvolvimento contribuíram com um terço do financiamento climático global em 2015-16. É um começo, mas para serem realmente transformadores, é necessário terem mandatos mais claros em relação ao clima, repensar as suas estruturas de incentivo e atrair novas fontes de investimento.

Por fim, obter o investimento certo em infraestrutura é mais urgente nas **cidades**, onde triliões de dólares serão gastos a expandir e a renovar a infraestrutura urbana e os sistemas de transporte à medida que as populações urbanas crescem. Os governos locais suportam 60% dos gastos nas infraestruturas nos países da OCDE e 40% a nível global. Os governos nacionais devem capacitá-los para planear e financiar a infraestrutura de baixo carbono.

Public finance alone cannot do the job. The **private sector**, our fourth focus area, is essential to helping shift the required trillions from brown to green infrastructure. The financial sector is beginning to factor climate change into its decisions, but an array of rules governing the financial system hinders the allocation of finance to low-emission infrastructure. Governments should step up disclosure requirements, enhance governance, and improve the management of climate risk. Re-setting economic incentives to favour low-carbon options and long-termism is also essential.

**Development banks**, whose strong credit ratings and government backing enables them to leverage finance from capital markets, also have a critical role to play. Development banks contributed a third of global climate finance in 2015-16. This is a start, but to be truly transformational, they must get clearer mandates towards climate, re-think their incentive structures and attract new sources of investment.

Lastly, getting infrastructure investment right is nowhere more urgent than in **cities**, where trillions of dollars will be spent expanding and renewing urban infrastructure and transport systems as urban populations grow. Local governments are behind 60% of infrastructure spending in OECD countries and 40% globally. National governments must empower them to plan and finance low-carbon infrastructure.



No aperfeiçoar **as finanças privadas**, tem havido sinais encorajadores de impulso. A nível global, o número de medidas de financiamento sustentável duplicou entre o final de 2013 e o final de 2017, e as iniciativas internacionais para promover o financiamento sustentável quadruplicaram. Exemplos notáveis incluem o Grupo de Trabalho do Conselho de Estabilidade Financeira sobre Divulgações Financeiras Relacionadas com o Clima (TCFD) e o Grupo de Estudo de Finanças Sustentáveis do G20 e o Fórum de Seguros Sustentáveis (SIF).

Mas ainda há trabalho a ser feito: os indicadores disponíveis mostram que o progresso foi irregular e incremental. No geral, os níveis de financiamento da infraestrutura permaneceram estáveis entre 2010 e 2016. Os investimentos institucionais nas infraestruturas de baixa emissão são uma fração dos ativos administrados por investidores institucionais – um total de US \$ 84 trilhões nos países da OCDE. Olhando apenas para os grandes fundos de pensão pesquisados pela OCDE, o investimento direto em ações em todos os tipos de projetos de infraestrutura não listados representou apenas 1% da sua atribuição de ativos em 2015, e a infraestrutura verde representou apenas uma fração desse 1%.

A incapacidade de alinhar o investimento privado num caminho bem abaixo de 2°C cria riscos para o sistema financeiro e a economia global como um todo. No sistema financeiro, os investimentos em projetos intensivos em emissões correm o risco de se tornarem ativos estagnados num futuro com emissões líquidas zero ou vulneráveis a danos físicos causados por mudanças climáticas e eventos relacionados com o clima. Para a economia global, o investimento contínuo em ativos incompatíveis com caminhos bem abaixo de 2°C pode colocar os objetivos climáticos do Acordo de Paris fora de alcance.

Honing in on **private finance**, there have been encouraging signs of momentum. Globally, the number of sustainable finance measures doubled between the end of 2013 and the end of 2017, and international initiatives to promote sustainable finance have quadrupled. Notable examples include the Financial Stability Board's Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) and the G20's Sustainable Finance Study Group and Sustainable Insurance Forum (SIF).

But there is still work to be done: available indicators show that progress has been patchy and incremental. Overall, infrastructure-financing levels remained stable between 2010 and 2016. Institutional investments in low-emission infrastructure are a fraction of the assets under management by institutional investors – amounting to USD 84 trillion in OECD countries. Looking just at large pension funds surveyed by the OECD, direct equity investment in unlisted infrastructure projects of all types accounted for only 1% of their asset allocation in 2015, and green infrastructure accounted for only a fraction of that 1%.

The failure to align private investment with a well-below 2°C pathway creates risks for the financial system and the global economy as a whole. In the financial system, investments in emission-intensive projects risk becoming stranded assets in a future with net-zero emissions, or vulnerable to physical damage from climate change and weather-related events. For the global economy, continued investment in assets that are incompatible with well-below 2°C pathways could put the climate objectives of the Paris Agreement out of reach.



Os governos podem ajudar: desempenham um papel central na orientação dos mercados financeiros para haver melhores preços dos riscos e oportunidades relacionados com o clima. No entanto, também é essencial que os investidores disponham de várias ferramentas e instrumentos financeiros de risco, como garantias públicas ou mecanismos de financiamento combinados propostos por instituições financeiras de desenvolvimento. E ainda existem uma série de barreiras que precisam de ser melhoradas antes que possamos avaliar melhor os riscos e oportunidades relacionados com o clima – por exemplo, normas e regulamentos institucionais ainda favorecem o curto prazo e o status quo.

Para o setor financeiro, propomos três áreas de ação que ajudarão na redistribuição necessária de capital.

**Primeiro, incentivar a integração dos impactos climáticos nas decisões e estratégias de investimento.** Dadas as crescentes ameaças das mudanças climáticas, entender, quantificar e gerir ativamente a exposição dos negócios a riscos relacionados com o clima deve ser uma parte importante das práticas de gestão de risco nas atividades das empresas e nos portfólios dos investidores. Há alguns sinais encorajadores dos investidores de que uma transição para investimentos mais sustentáveis está em andamento. Muitos investidores começam a implementar uma variedade de medidas para adaptar os seus investimentos aos riscos climáticos e beneficiarem de oportunidades relacionadas com o clima. Isto inclui o melhor investimento climático da categoria, que visa apenas o investimento nas empresas com melhor desempenho em cada setor ou indústria, e a propriedade ativa, na qual os investidores usam a sua participação acionista numa empresa para influenciar as decisões.

A integração das considerações climáticas nas decisões e estratégias de investimento em todo o sistema financeiro requer ações em diferentes frentes: aumento da transparência do mercado; desenvolvimento de *benchmarks* e métricas de sucesso; avaliação de risco no sistema financeiro; mapeamento de investimentos; e aproveitar o financiamento digital.

Governments can help: they play a central role in steering financial markets towards better pricing of climate-related risks and opportunities. However, it is also essential for investors to have a number of de-risking financial tools and instruments at their disposal, such as public guarantees or blended finance mechanisms proposed by development finance institutions. And a series of barriers remain to better before we can better price climate-related risks and opportunities – for instance, institutional norms and regulations still favour short-termism and the status quo.

For the financial sector, we propose three action areas that will help in the needed reallocation of capital.

**First, encourage the integration of climate impacts into investment decisions and strategies.** Given the growing threats from climate change, understanding, quantifying and actively managing business exposure to climate-related risks should be an important part of risk management practices in companies' activities and investors' portfolios. There are some encouraging signals from investors that a transition towards more sustainable investments is under way. Many investors have started implementing a variety of measures to adapt their investments to climate risks and to benefit from climate-related opportunities. This includes both best-in-class climate investing, which only targets investment in the best-performing companies within each sector or industry, and active ownership, whereby equity investors use their ownership stake in a company to influence decisions.

Mainstreaming climate considerations in investment decisions and strategies across the entire financial system requires action on different fronts: enhancing market transparency; developing benchmarks and metrics of success; valuing risk in the financial system; mapping investments; and harnessing digital finance.



**Segundo, incentivar a divulgação de riscos e oportunidades relacionados com o clima nos mercados financeiros.** Há uma crescente consciência de que a divulgação inadequada de riscos e oportunidades relacionados com o clima pode levar a preços incorretos de ativos e capital. Por exemplo, investidores com alguns ativos de combustíveis fósseis podem não ser capazes de recuperar totalmente os seus investimentos devido a regulamentações climáticas mais rigorosas. Mas isto não está devidamente contabilizado nas decisões de atribuição dos atores financeiros. A divulgação inadequada também pode ocultar algumas oportunidades de investimento em projetos lucrativos criados pela transição de baixas emissões. A International Finance Corporation (IFC) estima que o Acordo de Paris poderia ajudar a abrir quase US \$ 23 trilhões em oportunidades para investimentos resilientes e de baixa emissão em mercados emergentes entre agora e 2030.<sup>4</sup>

Medir e divulgar informações adequadas relacionadas com o clima é o primeiro passo para tornar os mercados mais eficientes e as economias mais resilientes. Tanto investidores privados como governos podem tomar melhores decisões com maior transparência e acesso a informações sobre o desempenho relacionado com o clima e exposição de ativos e negócios, bem como sistemas financeiros como um todo. De facto, a não divulgação de informações financeiras relacionadas com o clima equivaleria a conscientemente excluir as principais informações sobre fatores de risco que levariam a preços incorretos, decisões tendenciosas de investimento e resultados insuficientes de investimento.

As práticas de comunicação de informações podem avançar para a medição das emissões incorporadas nas reservas e recursos de carvão, petróleo e gás. Estas po-

**Second, encourage the disclosure of climate-related risks and opportunities in financial markets.** There is a growing awareness that inadequate disclosure of climate-related risks and opportunities can lead to a mispricing of assets and capital. For instance, investors with some fossil fuel assets might not be able to recover their investment fully due to more stringent climate regulations. But this is not properly accounted for in financial actors' allocation decisions. Inadequate disclosure could also hide some opportunities to invest in profitable projects created by the low-emission transition. The International Finance Corporation (IFC) estimates that the Paris Agreement could help open up nearly USD 23 trillion in opportunities for low-emission, resilient investments in emerging markets between now and 2030.<sup>4</sup>

Measuring and disclosing adequate climate-related information is a first step in making markets more efficient and economies more resilient. Private investors and governments alike can make better decisions with improved transparency and access to information on the climate-related performance and exposure of assets and businesses, as well as financial systems as a whole. In fact, not disclosing climate-related financial information would amount to knowingly excluding key information on risk factors that would lead to mispricing, biased investment decisions and suboptimal investment outcomes.

Reporting practices could move towards the measurement of the emissions embedded in coal, oil and gas reserves and resources. They could include scenario analysis to stress-test investors and companies' portfolios against decarbonisation scenarios and track progress of companies towards science-

<sup>4</sup> IFC (2016) Climate Investment Opportunities in Emerging Markets, International Finance Corporation, Washington, DC

<sup>4</sup> IFC (2016) Climate Investment Opportunities in Emerging Markets, International Finance Corporation, Washington, DC



*Tanto investidores privados como governos podem tomar melhores decisões com maior transparência e acesso a informações sobre o desempenho relacionado com o clima e exposição de ativos e negócios, bem como sistemas financeiros como um todo."*

*Private investors and governments alike can make better decisions with improved transparency and access to information on the climate-related performance and exposure of assets and businesses, as well as financial systems as a whole."*

dem incluir análise de cenário para testar os esforços de investidores e portfólios de empresas contra cenários de descarbonização e acompanhar o progresso das empresas que estão na direção de metas baseadas na ciência. Esta divulgação ajudaria a entender melhor os riscos de investimentos desalinhados com as metas climáticas, diferenciados em riscos financeiros e riscos de impacto. Tais práticas desencadeariam a mudança comportamental necessária para investidores e financiadores e ajudariam a passar do progresso incremental para a redistribuição radical necessária.

**Terceiro, repensar a supervisão financeira à luz dos imperativos climáticos.** A estabilidade financeira é um pré-requisito para qualquer tipo de investimento, incluindo investimentos em infraestruturas resilientes e de baixa emissão, e o papel principal dos reguladores financeiros é garantir a estabilidade do sistema financeiro. Há uma crescente consciência entre reguladores e supervisores financeiros de que o sucesso na transição para um mundo com níveis geríveis de mudança climática é determinante para a estabilidade financeira a longo prazo. O Grupo de Estudo sobre Finanças Sustentáveis do G20 afirmou que "uma estrutura adequada para o desenvolvimento sustentável das finanças também pode melhorar a estabilidade e a eficiência dos mercados financeiros, abordando adequadamente os riscos e as falhas do mercado, como externalidades". Como primeiro passo, as considerações climáticas precisam de ser integradas nas regras e regulamentos que apoiam a estabilidade do sistema financeiro.

Governos, reguladores financeiros e formuladores de políticas climáticas podem agir. Por exemplo, os reguladores financeiros devem monitorizar continuamente as possíveis consequências não intencionais dos regulamentos financeiros e das reformas regulatórias no fornecimento de financiamento de investimentos de

based targets. Such disclosure would help to better understand the risks for investments that are misaligned with climate goals, differentiated into financial risks and impact risks. Such practices would trigger the behavioural change needed by investors and financiers, and help move away from incremental progress to the radical reallocation needed.

**Third, rethink financial supervision in light of climate imperatives.** Financial stability is a prerequisite to any type of investment, including investment in low-emission, resilient infrastructure, and the primary role of financial regulators is to ensure the stability of the financial system. There is a growing awareness among regulators and financial supervisors that success in transitioning to a world with manageable levels of climate change is a determinant of financial stability in the long run. The G20 Sustainable Finance Study Group stated that "a proper framework for sustainable finance development may also improve the stability and efficiency of the financial markets by adequately addressing risks as well as market failures such as externalities". As a first step, climate considerations need to be integrated into the rules and regulations that support the stability of the financial system.

Governments, financial regulators and climate policy makers can act. For instance, financial regulators should continuously monitor the potential unintended consequences of financial regulations and regulatory reforms on the supply of long-term investment financing for climate. This could include ensuring the integrity of standards for "low-emission" labels and markets or initiatives such as the emerging global



longo prazo para o clima. Isso poderia incluir a garantia da integridade das normas para rótulos e mercados ou iniciativas de “baixa emissão”, como o diálogo global emergente sobre ponderações de risco de capital. Esclarecer estruturas legais e mandatos, por exemplo, sobre a interpretação das obrigações e responsabilidades dos investidores de longo prazo no contexto das mudanças climáticas ou como as considerações climáticas podem ser interpretadas nos mandatos existentes dos órgãos de supervisão também é um passo essencial. Por exemplo, o Banco Central do Brasil publicou diretrizes para a responsabilidade social e ambiental das instituições financeiras.

O sucesso na condução da transição de baixo carbono exige que coloquemos as pessoas no centro da questão para garantir apoio político e popular à transição e para não bloquear comunidades e indivíduos. No entanto, uma transição justa também precisa de fazer sentido econômico. A análise da OCDE mostrou que a implementação dos tipos de reformas descritos acima e a mudança da infraestrutura para opções de baixo carbono, combinadas com as reformas estruturais muito necessárias, poderiam aumentar o PIB por 5% até 2050, reduzindo as emissões.<sup>5</sup> O custo dessas mudanças seria mais do que compensado pela economia de combustível.

Conseguir uma mudança sistêmica exigirá quebrar o poder dos interesses e lobbies, superar a inércia institucional e superar as considerações eleitorais de curto prazo. O tempo que resta até 2030 – data em que precisamos de reduzir as emissões num quarto para evitar mudanças climáticas catastróficas – mal representa dois ciclos de investimento. Se não tomarmos as decisões corretas agora, vamos ficar fechados num futuro intensivo em carbono, com consequências terríveis. A responsabilidade de tomar as decisões corretas e rapidamente é de todos nós. ①

dialogue on capital risk weightings. Clarifying legal frameworks and mandates for instance on the interpretation of long term investor obligations and responsibilities in the context of climate change or how climate considerations can be interpreted within the existing mandates of supervisory bodies is also an essential step. For instance, the Central Bank of Brazil has published guidelines for the social and environmental responsibility of financial institutions.

Success in driving the low-carbon transition requires that we put people at its centre in order to ensure political and popular support for the transition and to ensure that we do not strand communities and individuals. However, a just transition also needs to make economic sense. OECD analysis has shown that implementing the types of reforms outlined above and shifting infrastructure into low-carbon options, combined with much-needed structural reforms, could increase GDP by up to 5% by 2050 while cutting emissions.<sup>5</sup> The cost of these shifts would be more than offset by fuel savings.

Achieving systemic change will require breaking the power of vested interests and lobbying, overcoming institutional inertia, and surmounting short-term electoral considerations. The time left until 2030 – the date by which we need to slash emissions by a quarter to avoid catastrophic climate change – barely represents two investment cycles. If we fail to take the right decisions now, we will lock ourselves into a carbon-intensive future, with grim consequences. The onus is on all of us to take the right decisions, and quickly. ①

<sup>5</sup> OECD (2017), *Investing in Climate, Investing in Growth*, OECD Publishing, Paris

<sup>5</sup> OECD (2017), *Investing in Climate, Investing in Growth*, OECD Publishing, Paris

# Cibersegurança, Tecnologias e Engenharia Social

SAVE THE DATE

**2019**  
**15 outubro\***  
**Lisboa**



**INFORMAÇÕES**

Catarina Santos  
c.santos@ifb.pt  
+351 217 916 293



WORKSHOPS



\* As formações calendarizadas funcionam com um número mínimo e máximo de formandos, pelo que, a realização das mesmas encontra-se sujeita a confirmação.

# Responsabilidade social no BPI e na Fundação “la Caixa”

## - Comprometidos com Portugal

### RESPONSABILIDADE SOCIAL



### Artur Santos Silva

É o Presidente Honorário do BPI de que foi Fundador e Presidente do Conselho de Administração (de 1981 a 2017). É Curador da Fundação “La Caixa”, sendo também responsável por coordenar as suas atividades em Portugal. Tem dedicado a vida a sectores relevantes da sociedade portuguesa e que cruzam o ensino (assistente e, mais tarde, docente convidado de Finanças Públicas, Economia Política e Economia Financeira na Faculdade de Direito e Presidente do Conselho Geral da Universidade de Coimbra; docente convidado de Moeda e Crédito no curso de Direito na Universidade Católica no Porto; atualmente é Presidente do Conselho Geral da Universidade do Porto), a banca (diretor no BPA de 1968 a 1975, Vice-Governador do Banco de Portugal em 1977-1978), a política (Secretário de Estado do Tesouro de 1975-1976), a cultura e cidadania (administrador de 2002-2012 e Presidente de 2012 a 2017 da Fundação Calouste Gulbenkian, administrador da Fundação de Serralves de 1996 a 1998, Presidente da Porto Capital Europeia da Cultura 2001 de 1998 a 1999, da Cotec de 2006 a 2009 e da Comissão para as Comemorações do Centenário da República de 2008 a 2011).

A missão do Banco BPI é a de contribuir para o bem-estar financeiro dos seus Clientes e de ser uma referência na banca socialmente responsável, assente nos princípios da confiança, qualidade de serviço e compromisso social.

O BPI interpreta a sua responsabilidade social como o conjunto de deveres da instituição em relação à comunidade em que está integrada e aos grupos de interesses específicos que dependem da sua actividade: Clientes, Colaboradores, Investidores e Accionistas (hoje um único Accionista, o CaixaBank).

O exercício da responsabilidade social do BPI faz-se em múltiplas dimensões: (i) na política de governo e a respetiva execução, (ii) na observância de normas de conduta próprias, (iii) no relacionamento com Investidores, (iv) na promoção da qualidade e serviço, (v) na política de valorização dos recursos humanos, (vi) na inserção na vida da comunidade e no apoio às suas iniciativas de solidariedade social, cultura, educação, ciência, investigação e empreendedorismo, sendo sobre esta última dimensão que se detalhará a intervenção do Banco.

Com a integração do Banco BPI no Grupo CaixaBank iniciou-se um novo ciclo para o BPI. O acionista de referência do CaixaBank – a CriteriaCaixa – que detém uma participação de 40% no capital social do CaixaBank – é controlado a 100% pela Fundação “la Caixa”. A Fundação “la Caixa” é a maior fundação de Espanha e uma das mais relevantes a nível internacional – com um volume de activo de mais de 17.500 milhões de euros no final de 2018 – e um orçamento que em 2019 é de 545 milhões de euros. Em 2018, dedicou cerca de 60% do seu orçamento à área Social, 20% à Ciência e Educação e 20% à Cultura e à Divulgação da Ciência.



A Fundação “la Caixa” tem uma experiência em Espanha de mais de um século e o seu objectivo estratégico é conseguir uma sociedade menos desigual, promovendo, em particular, o bem-estar das comunidades mais desfavorecidas.

A Fundação “la Caixa” iniciou a implementação da sua acção em Portugal em 2018, em estreita articulação com o BPI. A intervenção social do Banco passou a ser coordenada pela Comissão de Responsabilidade Social presidida por mim e que integra membros do BPI, da Fundação “la Caixa” e da sociedade civil e a quem compete apoiar e aconselhar o Conselho de Administração do Banco nessas matérias.

Na actuação da Fundação “la Caixa”, e em articulação com o BPI, foram já apoiadas inúmeras iniciativas na área social, mas também em investigação na área da saúde, na educação e na cultura. Tal apoio, que em 2019 ultrapassará os 20 milhões de euros, será incrementado já em 2021 até um valor de mais de 30 milhões de euros, prevendo-se que seja elevado para 50 milhões de euros até 2022.

Na área social, o BPI tem tido ao longo dos anos um papel de grande relevância no apoio a instituições do terceiro sector, designadamente através dos Prémios Capacitar, Seniores e Solidário, apoio este recentemente reforçado com a entrada da Fundação “la Caixa” em Portugal com o lançamento, em 2019, de mais 2 prémios: o Prémio BPI “la Caixa” Infância, para promover a melhoria das condições de vida de crianças e adolescentes que se encontrem em situação de pobreza ou exclusão social e o Prémio BPI “la Caixa” Rural para apoiar acções sociais em meios rurais.

Actualmente são 5 os **Prémios BPI “la Caixa”**, no valor de 3,75 milhões de euros, para apoiar projectos de instituições privadas sem fins lucrativos, a executar em território nacional.

Nas 20 edições dos Prémios foram apoiados cerca de 450 projectos, no montante global de mais de 12.5 milhões de euros, beneficiando destes apoios mais de 120.000 pessoas.

De realçar que o BPI tem, de facto, um historial de compromisso social que marca a identidade da Instituição desde os seus primeiros anos de actividade, tendo contribuído desde 2006, e apesar da conjuntura económica, com um apoio médio anual na ordem dos 4.5 milhões de euros, valor este substancialmente reforçado a partir de 2018 com a acção do apoio da Fundação “la Caixa”.

A este propósito, destaca-se o reforço da intervenção do BPI, em plena crise económica, na resposta às necessidades decorrentes da situação socioeconómica então vivida no País: não só lançou o Prémio BPI Capacitar, dirigido a instituições com projectos de melhoria da qualidade de vida e inclusão social de pessoas com deficiência ou incapacidade permanente, como ainda, mais tarde, lançou o Prémio BPI Seniores e o Prémio BPI Solidário, e aumentou a dotação dos Prémios para 700 mil euros, reafirmando o seu compromisso social para com as pessoas em situação mais vulnerável.

Também se justifica destacar o apoio, em 2014, através do **Programa Movimento Para o Emprego** (iniciativa conjunta da Fundação Calouste Gulbenkian e da COTEC Portugal), com o qual o BPI ofereceu um total 250 estágios remunerados, com a duração de 1 ano. Esta iniciativa, lançada em 2013 e concretizada em 2014, teve como principais objectivos contribuir para melhorar a qualificação e valorização profissional dos jovens recém-licenciados, facilitando a sua integração no mercado de trabalho.

O BPI tem ainda procurado responder a desafios específicos do país, assinalando o contributo, em colaboração com a Fundação “la Caixa”, no apoio às vítimas do incêndio de Pedrógão Grande, que viabilizou a reconstrução de habitações com a entrega de 23 habitações. Mas também procura acorrer a situações de emergência humanitária, tendo no que a esta matéria respeita, facilitado o acesso à educação a 50 estudantes sírios, atribuindo bolsas, por 3 anos, no montante de 710 mil euros.



E é também seguindo esta linha de intervenção, que a Fundação “la Caixa”, a par dos apoios acima descritos, tem também vindo a implementar em Portugal os seus programas próprios na área social, investigação, educação e cultura.

Na área social assinala-se o contributo da Fundação “la Caixa” a projectos de apoio integral a pessoas com doença avançada – o **Programa Humaniza** –, tendo a Fundação “la Caixa” financiado a criação de dez Equipas de Apoio Psicossocial e Espiritual.

Ainda no quadro do **Programa Humaniza**, e em colaboração com a Ordem dos Médicos, foram atribuídas 13 bolsas de estudo a médicos para obtenção da competência em Medicina Paliativa. Foi ainda lançado o concurso para **Apoio a Movimentos Associativos** no âmbito do qual foram seleccionadas quatro entidades com reconhecida intervenção no âmbito de doenças avançadas e que foram apoiadas pela Fundação “la Caixa” para promoverem iniciativas de sensibilização pública e de apoio psicossocial e espiritual desde o diagnóstico até ao luto. Está ainda previsto que, em breve, arranque um projecto que permitirá criar cinco redes de cuidados paliativos domiciliários.

Também na área social, a Fundação “la Caixa” lançou em 2018 o **Programa Incorpora**, apoiando actualmente 46 entidades sociais que, em rede, facilitam a integração laboral de grupos sociais mais vulneráveis, nomeadamente pessoas com incapacidade física ou mental ou em risco de exclusão social (jovens com insucesso escolar, desempregados de longa duração, pessoas em risco de violência doméstica e reclusos a concluir pena de prisão).

Até ao final de 2019, a Fundação “la Caixa” irá lançar em Portugal o **Programa CaixaProinfancia**, um programa que tem por objetivo combater o ciclo de pobreza, procurando melhorar as oportunidades e a inclusão de crianças e adolescentes afetados pela pobreza e, posteriormente, o **Programa Seniores** para apoiar instituições na dinamização de projectos que promovam o envelhecimento ativo, a autonomia e a qualidade de vida das pessoas mais velhas.

Na área da investigação destaca-se a convocatória ibérica **Health Research** lançada anualmente pela Fundação “la Caixa” que, em 2018 e 2019, apoiou 6 projectos nacionais na área de investigação na saúde no combate a doenças neurodegenerativas, cardiovasculares, infecciosas e oncológicas. No quadro de um protocolo

estabelecido com a Fundação para a Ciência e Tecnologia foi possível duplicar o financiamento, tendo sido apoiados mais 8 projectos liderados ou com a participação de instituições portuguesas através de “*matching funds*”, ascendendo o apoio conjunto da Fundação “la Caixa” e da FCT, nas duas convocatórias, a mais de 7.5 milhões de euros.

Na área da investigação e inovação assinala-se também o apoio em 2018 e 2019 a 4 projectos de centros de investigação nacionais através do **CaixaImpulse**, concurso que visa promover a transformação do conhecimento científico criado em centros de investigação, universidades e hospitais em empresas e produtos que geram valor para a sociedade.

Os concursos **Health Research** e o Programa **CaixaImpulse** são realizados anualmente, com montantes e ambição crescentes, sendo objetivo da Fundação “la Caixa” aumentar de forma substancial o seu apoio à ciência e à investigação.

Destaque ainda a ser dado aos **Programas de Bolsas de Doutoramento e Pós-Doutoramento** destinados à contratação de investigadores de excelência em que foram já apoiados, em 2019, 5 investigadores. O **Programa de Bolsas de Doutoramento** visa atrair investigadores em início de carreira com talento, de todas as nacionalidades, que desejem realizar um doutoramento em Espanha ou Portugal. Já o **Programa de Bolsas de Pós-Doutoramento** destina-se à contratação de investigadores de excelência, de qualquer nacionalidade, que desejem iniciar ou continuar a sua carreira de investigação em território espanhol ou português, com o objetivo de fomentar a investigação inovadora e de alta qualidade e de apoiar os melhores talentos científicos.

Prevê-se que até final de 2019 seja anunciado o lançamento em Portugal do **Programa de Bolsas de Pós-Graduação** para jovens licenciados de excepcional talento.

A intervenção da Fundação “la Caixa” e do BPI inclui ainda um conjunto específico de iniciativas para Portugal das quais se destaca o **Programa Promove** e a parceria com a Universidade Nova de Lisboa através da Nova School of Business & Economics (Nova SBE).

O **Promove** é um Programa de apoio a projectos e ideias transformadoras que visa promover o desenvolvimento económico das regiões do interior do país. Em 2018 foram apoiados 5 projectos com mais de 400 mil euros. Na edição de 2019 o valor global foi incremen-



tado em mais de 50%, para 600 mil euros, podendo cada projecto-piloto inovador seleccionado ser apoiado até 150 mil euros. Além disso o **Programa Promove** foi ainda alargado a ideias com potencial para se tornarem projectos-piloto inovadores promovidas por estudantes do ensino superior inscritos nos ciclos de licenciatura, mestrado ou doutoramento em Universidades e Institutos Politécnicos localizados nas áreas geográficas onde decorre o **Programa**, devendo cada candidatura ter como mentor um(a) docente ou investigador(a).

Na área da investigação social foi celebrado um acordo de colaboração com a Nova SBE - a **Iniciativa para a Equidade Social** -, uma parceria que visa impulsionar o sector social em Portugal com uma visão de longo prazo. De entre os 9 projectos aí considerados, destaca-se a elaboração de um relatório anual com o "Balanço Social do País".

Destaque ainda para o lançamento em 2017 dos **Prémios Empreendedor XXI**, uma iniciativa criada há 10 anos em Espanha e promovida pela CaixaBank em articulação, em Portugal, com o BPI. Esta iniciativa foi alargada à participação de empresas portuguesas e tem por objectivo identificar, reconhecer e acompanhar as empresas portuguesas mais inovadoras com menos de 3 anos de actividade e com maior potencial de crescimento, pretendendo o Prémio impulsar aquelas empresas que já deram os seus primeiros passos, para lhes permitir acelerar o seu processo de crescimento e expansão global.

Na área da Cultura, o BPI e a Fundação "la Caixa" reforçaram o seu apoio às instituições de referência nacional como o Museu de Serralves, a Casa da Música - destacando, este ano, o apoio aos Concertos em Património realizados em 8 cidades - o Museu Nacional de Arte Antiga e a Casa da Arquitectura. Merecem ainda referência o apoio ao Museu de Historia Natural e Ciência da Universidade do Porto, ao Museu do Caramulo,

ao Museu de Arte Contemporânea de Elvas, ao Centro Nacional de Cultura, à Casa de Mateus, ao Teatro Viriato e ao Teatro Micaelense.

Também de realçar as iniciativas para levar a cultura a todos, através de exposições itinerantes em várias áreas temáticas, destacando "**A Floresta - Muito Mais do que Madeira**" que esteve em Coimbra, Portimão, Braga, Castelo Branco, Setúbal e Faro e a exposição da fotógrafa **Cristina García Roderó "Terra de Sonhos"** patente em Aveiro, Guimarães e prevista para Vila Real e Braga. Estas iniciativas tiveram, desde 2018, perto de 300 mil visitantes, procurando, assim, chegar ao máximo número possível de pessoas. Na área da música, sublinho ainda os **concertos escolares** realizados no Viseu, Porto e Beja, a que assistiram cerca de 3 mil alunos, para além do concerto participativo do **Messias de Handel** em que participaram mais de 200 coristas amadores no concerto realizado na Casa da Música, estando já agendados mais dois concertos em 2019 no Porto e em Braga. Finalmente, o autocarro **Creactivity** - um projecto itinerante desenhado para despertar e fomentar a criatividade das crianças - e que desde 2018 já esteve em mais de 70 localidades, incluindo os Açores e a Madeira, e foi visitado por perto de 25 mil visitantes.

Finalmente, também um dos traços que define a intervenção da Fundação "la Caixa" desde a sua criação, há mais de um século, é a **acção social de proximidade**, com o objectivo de contribuir para o progresso dos territórios onde se desenvolve a actividade financeira do Grupo CaixaBank. No âmbito destas acções, em estreita colaboração com o BPI, foram já apoiados em 2018 mais de 30 projectos, num montante próximo dos 500 mil euros, sendo o orçamento para estas acções de proximidade, em 2019, de 850 mil euros. A título de exemplo, foram apoiados a Orquestra XXI, o Festival Internacional de Música do Marvão, o Prémio Ler+ promovido pelo Plano Nacional de Leitura e o programa "2 Minutos Para Mudar de Vida" promovido pelo I3S e Ipatimup.

O compromisso do BPI e da Fundação "la Caixa" para os próximos anos **é de consolidar e reforçar** a sua acção conjunta em Portugal, sendo prioridades de intervenção o apoio a projectos na área social que contribuam para ajudar quem mais precisa, o apoio à investigação na área da saúde, sem descurar o apoio à educação, difusão da ciência e cultura e procurando estar sempre atentos a situações particulares do território nacional ou de emergência que justifiquem algum tipo de apoio excepcional.

Retribuir à sociedade é o objetivo do BPI e da Fundação "la Caixa" que desenvolvem a sua actividade com base nos valores corporativos da qualidade, da confiança e do compromisso social. 

# **O governança internacional no corporate governance**

*- closing the fence to besiege crime*



## O GOVERNANCE INTERNACIONAL NO GOVERNANCE PÚBLICO E NO CORPORATE GOVERNANCE

GOVERNANCE



### Teodora de Castro

Doutorada em Estudos Estratégicos Internacionais pela Universidade de Lisboa no domínio da Geofinança. Diretora num Banco Português. Investigadora de questões económico-financeiras colocadas no âmbito do sistema monetário e financeiro internacional, cooperação e posicionamento internacional, nos domínios da transparência, estabilidade, sustentabilidade e segurança nacional.



### Duarte Pitta Ferraz

Doutorado em Business Administration pela Nottingham Business School (Reino Unido). Professor de Governance & Banking na Nova School of Business & Economics – Executive Education, ROC – Revisor Oficial de Contas e administrador independente não-executivo em várias empresas.

### Enquadramento

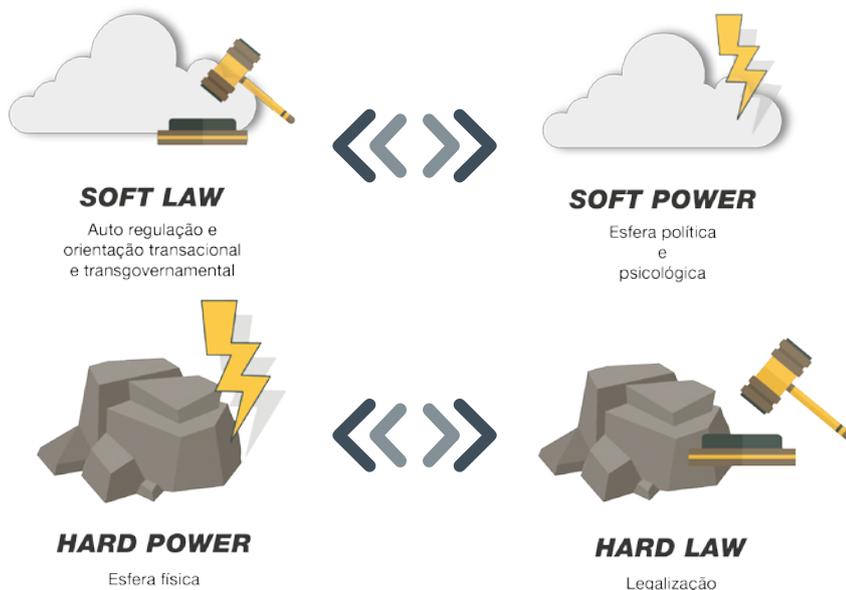
O artigo apresenta uma reflexão sobre a evolução do paradigma do processo de *Governance* Internacional que regista neste milénio um impacto direto relevante no *Governance Público*<sup>1</sup> e no *Corporate Governance*<sup>2</sup>, afetando a vida de todos, em especial no quadro estratégico de segurança e defesa de uma sociedade saudável e estável.

A teoria do *governance dual-track* advoga a dependência do *governance* das entidades privadas do *governance* pública, pois estabelece a base para as entidades privadas e semi-públicas preparem um *framework* de defesa do interesse público e da sociedade. É reconhecido de forma geral, que o *Governance* internacional tem atuado eficazmente na criação de um ambiente de elevada hostilidade à atividade criminal, nomeadamente quanto a causas globais – criminalidade internacional.

O exemplo mais importante está refletido na Lei nº 83/2017, de 18 de agosto, que transpõe parcialmente as Diretivas 2015/849/U e 2016/2258/EU, criando um quadro disruptivo no combate ao branqueamento de capitais (BC), ao financiamento do terrorismo (FT) e ao financiamento à proliferação de armas de destruição em massa (ADM) [BC-FT-ADM] (“*Regulations regarding anti-money laundering (AML), counter terrorism (CT), and financing the proliferation of weapons of mass destruction (WMD)*”).

Por se tratar do combate à criminalidade, a noção de forças de combate e analogia com a estratégia militar e respetivos deveres de proteção, segurança e defesa, justifica o título deste artigo – *Closing the Fence to Besiege Crime* – isto é, fecha-se o cerco sitiando-se o crime.

Depois de décadas marcadas por ataques terroristas, processos de corrupção e evasão fiscal significativos – entre outros episódios mediáticos de criminalidade –, as consequências para os países diretamente envolvidos resultam num impacto negativo no processo de desenvolvimento económico e social. Por isso, a prevenção e o combate ao BC-FT-ADM, é reconhecida como um dos domínios mais importantes de proteção do interesse público, sendo um tema prioritário na agenda da União Europeia.



Esta iniciativa relevante na arena do *Governance* Internacional foi lançada pelo G7 (1989) criando o FAFT – Financial Action Task Force on Money Laundering<sup>3</sup>, tendo sido a sua legitimidade sucessivamente reiterada pelo G20, no âmbito da necessidade de manutenção de estabilidade financeira global. Este organismo intergovernamental, transnacional e supranacional, atua como resposta à crescente preocupação global com a criminalidade nomeadamente através do combate ao branqueamento de capitais<sup>4</sup> (BC), financiamento do terrorismo<sup>5</sup> (FT) e ao financiamento à proliferação de armas de destruição em massa (ADM)<sup>6</sup>. Serve ainda de mecanismo de ação comum contra crimes que incluem a corrupção, tráfico, evasão fiscal e o terrorismo, crimes que têm subjacente o movimento de capitais e bens qualificados como ilícitos, dada a forma [ilícita] como foram gerados ou obtidos, circulando normalmente no denominado sistema informal até serem sub-repticiamente e de forma sofisticada integrados no sistema formal.

No novo enquadramento do *governance* internacional e corporativo, são exigidas responsabilidades acrescidas aos membros dos órgãos sociais, bem como às ordens profissionais e seus membros, que envolvem responsabilidades monetárias<sup>7</sup> e penas de interdição profissional ou exercício de cargos. O artigo apresenta, de forma resumida, alguns aspetos relevantes do combate à criminalidade na UE, não dispensando a consulta da legislação e conselho profissional especializado no processo de tomada de decisão no quadro de *governance* de instituições públicas e privadas.

1 OCDE (2019). A *Governance* Pública relaciona-se com o *governance* regulatória e estado de direito, a estrutura da reforma regulatória, a coordenação entre governos, análise de impacto regulatório (RIA), o processo de consulta pública, a simplificação da carga administrativa, a integridade do setor público, normas internacionais e legislação nacional, bem como a fiscalização, mecanismos de revisão e iniciativas internacionais.

Disponível em: <http://www.oecd.org/investment/toolkit/policy-reas/publicgovernance/>

2 OCDE (2019). A OCDE defende que objetivo da governança corporativa [Corporate Governance] é ajudar a construir um ambiente de confiança, transparência e responsabilização necessárias para promover a investimento, estabilidade financeira e integridade comercial, apoiando crescimento mais forte e sociedades mais inclusivas. Disponível em <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264236882-en.pdf?expires=1566894317&id=id&accname=guest&checksum=C3929522F7C7E931FA693C7BD2A50076>. O BIS para os Bancos defende que governança corporativa é um conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho, seus acionistas e outras partes interessadas que fornece a estrutura através da qual os objetivos da empresa são definidos e os meios de atingir esses objetivos e monitorar o desempenho. Ajuda a definir o modo como a autoridade e a responsabilidade são alocadas e como as decisões corporativas são tomadas.

Disponível em <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.htm>.

A IFC (International Finance Corporation), afirma que a boa governança corporativa ajuda as empresas a operar com mais eficiência, melhorar o acesso ao capital, mitigar riscos e salvaguardar contra a má administração. Torna as empresas mais responsáveis e transparentes para os investidores e fornece ferramentas para responder às preocupações das partes interessadas. Além disso, a governança corporativa também contribui para o desenvolvimento e o crescimento econômico, uma vez que boas práticas de governança corporativa levam a um maior acesso ao financiamento, o que, em última análise, impulsiona o crescimento econômico e oferece oportunidades de emprego.

Disponível em [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/IFC+CG](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+CG)

3 Reunião do G-7, em Paris. Disponível em: <https://www.fatf-gafi.org>

4 Disponível em [https://www.cmvm.pt/pt/CMVM/branqueamento/Pages/O-que-e\\_bcft.aspx](https://www.cmvm.pt/pt/CMVM/branqueamento/Pages/O-que-e_bcft.aspx)

5 Disponível em [https://www.cmvm.pt/pt/CMVM/branqueamento/Pages/O-que-e\\_bcft.aspx](https://www.cmvm.pt/pt/CMVM/branqueamento/Pages/O-que-e_bcft.aspx)

6 Disponível em <https://www.coe.int/en/web/moneyval/implementation/financing-proliferation>

7 Dada a extensão destas leis e das responsabilidades fiduciárias alargadas dos membros de órgãos sociais e de fiscalização (e ainda a quem exerça funções críticas relativamente a estes temas) é comum estarem cobertos por um seguro, vulgarmente denominado D & O – Directors & Officers, que cobre potenciais riscos indemnizatórios em que possam incorrer, desde que não tenham atuado com dolo ou negligência grosseira.

## Conceitos críticos

O *Governance* internacional é constituído por um articulado de diretrizes, orientações, princípios, e autorregulação – (*Soft Law*) – e de leis – (*Hard Law*), legitimado pelo apoio do poder político intergovernamental e transnacional, conferindo o reconhecimento da partilha do conhecimento científico e técnico, bem como a necessidade de estabilidade e proteção da riqueza gerada a nível global. O *Governance* internacional, em especial o financeiro, tem por objetivo criar uma plataforma de atuação comum, facilitando o entendimento entre todos os atores, que reduza a incerteza e a imprevisibilidade com origem em ação humana, mantendo o controlo sobre o processo de tomada de decisão e gestão do risco de forma harmonizada. O sistema financeiro internacional, sendo uma plataforma comum a Estados, agentes económicos e indivíduos, é o melhor palco para o exercício do *Governance* internacional e da melhoria da reputação financeira internacional, onde se conquista, defende e preservam os interesses nacionais, ao assegurar laços de confiança e credibilidade através do alinhamento internacional.

Há **cinco conceitos base** relevantes para uma reflexão sobre a evolução do combate a este crime – sofisticado. Os dois primeiros são o conceito de branqueamento de capitais (BC) e de financiamento do terrorismo (FT), respeitando o terceiro à proliferação de armas de destruição em massa (ADM). O quarto é o de beneficiário efetivo (BEF), o qual está intimamente ligado aos conceitos de KYC – Know Your Customer e de PEP – *Politically Exposed Person*, sendo o quinto o de SPV – *Special Purpose Vehicles*, que serve de escudo de proteção legal (*shield*) ao BEF.

Começando pela definição de **branqueamento de capitais (BC)**, a CMVM<sup>8</sup> define como a transformação, por via de atividades criminosas, que visa a dissimulação da origem ou do proprietário real dos fundos, dos proventos resultantes de atividades ilícitas, em capitais reutilizáveis nos termos da lei, dando-lhes uma aparência de legalidade. O processo de branqueamento de capitais engloba três fases: a colocação, quando os bens e dinheiro são introduzidos nos circuitos financeiro e não financeiros, a circulação caracterizada por operações repetidas, apagando – ‘branqueando’ – os vestígios da sua proveniência e propriedade e, finalmente a integra-

ção dos bens reciclados, i. e., reintroduzidos em circuitos legítimos, também denominados formais.

O segundo conceito, denominado **financiamento do terrorismo (FT)**, consiste em toda e qualquer forma de facilitar meios financeiros e outros recursos a atividades terroristas individuais ou coletivas, o qual está interligado ao terceiro conceito relativo ao **financiamento à proliferação de armas de destruição em massa (ADM)**, o FATF define-a como a transferência e exportação de NRQB – Armas Nucleares, Radiológicas, Químicas ou Biológicas, as respetivas formas de entrega e materiais relacionados. Em ambos os conceitos<sup>9</sup> é de realçar a utilização de métodos ou meios, estes incluem o terrorismo suicida e lobo solitário, o ciberterrorismo, o terrorismo NRQB tendo como motivações terrorismo religioso, terrorismo de esquerda, terrorismo de direita, terrorismo etnocionalista e separatista, que podem gerar um alcance geográfico elevado, no âmbito de terrorismo doméstico ou terrorismo internacional.

A proliferação pode assumir diversas formas, envolvendo comumente a transferência ou exportação de tecnologia, bens, *software*, serviços ou conhecimentos que possam ser utilizados em programas que envolvam armas NRQB, e sistemas de entrega ainda podendo envolver tecnologia sofisticada – como no caso de mísseis – ou dispositivos simples. A compreensão dos riscos de proliferação desse financiamento<sup>10</sup> – que pode parecer ao cidadão comum que não atinge a sua sociedade –, pode contribuir positivamente para a capacidade de um Estado impedir que, pessoas e entidades envolvidas na proliferação de ADM consigam captar, movimentar e utilizar fundos ou bens. Estes crimes são alvo de sanções financeiras específicas aplicáveis às pessoas e entidades designadas pelo Conselho de Segurança das Nações Unidas, incluindo quem participe ou preste apoio, atue em nome de pessoas e entidades, bem como pessoas ou entidades que ajudem a contornar sanções ou violem estas disposições. Os Estados são obrigados a congelar imediatamente os fundos, ativos financeiros e outros recursos que estejam nos seus territórios ou jurisdição, bem como assegurar que nenhum recurso seja disponibilizado a essas pessoas e entidades, exceto em situações específicas e condições especificadas nas resoluções do UNSC. A proliferação representa uma ameaça significativa à segurança global.

8 FATF (2018). *Guidance on Counter Proliferation Financing – The Implementation of Financial Provisions of United Nations Security Council Resolutions to Counter the Proliferation of Weapons of Mass Destruction*, FATF, Paris.

Disponível em: [www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/guidance-counter-proliferation-financing.html](http://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/guidance-counter-proliferation-financing.html)

9 Teresa Almeida e Silva (2019). ISCSF. Adaptado de Löckinger, G. (2015) – *Terrorismus, Terrorismusabwehr, Terrorismusbekämpfung*, Wien, Bundesministerium für Landesverteidigung.

10 [www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/guidance-counter-proliferation-financing.html](http://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/guidance-counter-proliferation-financing.html)

## General Business Model of Professional Money Laundering Networks



Fonte: FAFT (2018) – Professional Money Laundering Report

O quarto conceito é o de **beneficiário efetivo (BEF)**<sup>11</sup> (*Beneficial owner*) definido pela FATF e transposto para a Lei Portuguesa nº 83/2017<sup>12</sup> como a pessoa individual que, em última análise, possui ou controla um cliente, sociedade, entidade e/ou aquele em cujo nome uma transação é conduzida. Inclui as pessoas que exercem controlo efetivo sobre uma pessoa ou entidade ou sobre um acordo legal. O conceito inclui ainda situações em que, a propriedade e/ou controle, é exercido através de uma cadeia de propriedade (SPV em cascata) que não seja o controlo direto, bem como ao beneficiário efetivo de investimentos vinculados a apólices de seguro de vida. Ligado a este quarto conceito, deve ainda de ser considerado o conceito de “KYC – Know Your Customer”<sup>13</sup> (Conheça o seu Cliente), que tem um significado importante no mundo dos negócios. O processo é conhecido como *Due Diligence* respeita às obrigações que as empresas têm na verificação de identidade de seus clientes (KYC), antes ou durante o tempo em que começam a fazer negócios com eles.

Também ligado a este conceito de BEF, está o de PEP – Pessoa Politicamente Exposta<sup>14</sup> (PEP – Politically Exposed Person) que a FATF e transposto para a Lei Portuguesa nº 83/2017<sup>15</sup>, define como as pessoas singu-

lares que desempenham, ou desempenharam funções públicas proeminentes, nos últimos 12 meses, em qualquer país ou jurisdição, sendo que a família próxima, ascendentes e descendentes em 1º grau passam também a qualificar-se como PEP. Assim, a qualificação como PEP pode levantar um dilema termos éticos e a geração de conflitos de interesse nas pessoas referidas. Por isso parece ser relevante que a aceitação duma posição que qualifique alguém como PEP seja consensual nesse círculo familiar e pessoal, para que os envolvidos tenham a noção do significado desse estatuto. Um PEP geralmente apresenta um risco maior de envolvimento potencial em suborno e corrupção em virtude de posição e da influência que pode ter. Esta definição está interligada com o conceito das “medidas reforçadas de identificação e diligência”<sup>16</sup> a que estão sujeitas as entidades obrigadas no cumprimento da lei BC-FT-ADM.

O quinto conceito é o de **SPV – Special Purpose Vehicle**, relativo às estruturas jurídicas formais utilizadas para a criação de sociedades de *fronting*, que lhes atribui uma vertente de credibilidade legal, apesar do seu objetivo, nos casos criminalizados por esta lei, ser ainda mais sofisticado, montando SPV’s (sociedades, fundos de investimento) em cadeia e cascata. O objetivo é dificultar o acesso ao nome do beneficiário efetivo, nomeadamente por estarem dispersas por várias jurisdições em diferentes geografias e regiões, onde os custos e o processo administrativo para obter informação é muito complexo e tem de confrontar-se com regimes jurídicos desenhados exatamente para esconder os SPV.

<sup>11</sup> FATF (2012-2019), International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism & Proliferation, FATF, Paris, France, [www.fatf-gafi.org/recommendations.html](http://www.fatf-gafi.org/recommendations.html)

<sup>12</sup> Lei nº 83/2017 – Capítulo I- Disposições gerais, Secção I, artº 2º, alínea h e no Capítulo IV – Deveres Gerais, Secção III, Divisão II, Artigos 29.º a 34.º-Beneficiários Efetivos.

<sup>13</sup> Disponível em:

<https://complyadvantage.com/knowledgebase/kyc/>

<sup>14</sup> FATF Guidance on Transparency and beneficial ownership (October 2014) e FATF Concealment of Beneficial Ownership (July 2018); (Lei nº 4/83, nº 3 do art. 4º)

<sup>15</sup> Lei 83/2017 –Capítulo I- Disposições gerais, Secção I, artº 2º, alíneas cc, dd, gg e no Capítulo IV – Deveres gerais, Secção III, Divisão II, Artigo 39.º – Pessoas politicamente expostas e titulares de outros cargos políticos ou públicos

<sup>16</sup> Lei nº 4/83, nº 3 do artigo 4º

## Estratégia de combate de 'abordagem indireta'

Fruto da globalização, a dinâmica das redes criminais sofisticou a sua internacionalização, explorando vulnerabilidades e fragilidades existentes nas jurisdições e nos Estados. Trata-se de um crime de âmbito transnacional, sendo que o processo de combate, por via legislativa, visa criar na sociedade a nível global, a consciência do dever de autoproteção e defesa contra estes crimes. A filosofia atual subjacente está desenvolvida na convicção de que todos têm uma obrigação e função no combate à criminalidade, bem como na defesa do bem-estar presente e futuro da sociedade. No início do século XXI, optou-se pela 'tática do quadrado'<sup>17</sup>, centrada nos mecanismos de defesa do sistema financeiro internacional, com o objetivo de prevenir a utilização do sistema financeiro pelos criminosos<sup>18</sup>, reduzindo a sua capacidade financeira, bloqueando o acesso aos instrumentos de circulação de liquidez e acumulação de capital. A partir em 2015, a capacidade de ação foi reforçada com novas 'forças especiais' de combate ao crime, exteriores ao sistema através de Entidades não financeiras, atribuindo igualmente responsabilidades neste novo arquétipo aos profissionais de seguros, notariado e registos, contabilidade, auditoria, consultoria, serviços imobiliários, bem como outras atividades jurídicas.

A evolução estratégica passou para um combate por 'abordagem indireta'<sup>19</sup>, englobando agora as atividades e profissões especialmente vulneráveis ao BC-FT-ADM. A abordagem indireta, têm-se mostrado eficaz na fragilização dos propósitos da forma de atuação e da disposição dos criminosos. Esta estratégia tem três objetivos: (i) o bloqueio físico por redução da capacidade de manobra, ao impedir o acesso aos meios financeiros e à riqueza material, incluindo o congelamento e apreensão de bens, reduzindo a liberdade de ação dos indivíduos e das organizações que praticam o crime, assim como os seus coniventes que facilitem o BC-FT-ADM; (ii) o impacto psicológico, desmotivando a cooperação com os atores do crime e desmoralizando-os através do seu

isolamento e potencial exclusão da vida económica e social; (iii) evitar ou reduzir a necessidade do 'combate direto' pelos organismos, com carácter sancionatório e criminal, com âmbito judicial-penal, forças de segurança e militares. A abordagem indireta usa a estratégia de manobrar por ações coordenadas, com o objetivo de cercear e dificultar a atuação criminal através do controlo dos seus fluxos financeiros e patrimoniais.

O *governance* na Europa é caracterizado pelo primado dos *stakeholders* defendendo uma vertente comunitária mais ampla daquela que privilegia o *shareholder*, típica dos países anglo-saxónicos.

Este processo estratégico de desenho do processo legislativo, deve enquadrar-se no princípio da importância do objetivo adequado à superação do problema seguindo as seguintes regras: regra do equilíbrio, ajustando o objetivo à medida das ações que os meios permitem, a regra da comunalidade, justificando a utilização de diversas entidades e autoridades de todos os setores económicos, com o acordo de todos os atores num objetivo claro e comum e consensual, que é conseguido pela regra da seletividade dos atores estritamente necessários, aliadas à regra da flexibilidade, permitindo aproximações sucessivas e adaptações rápidas a mudanças conjunturais imprevistas via *Soft Law* ajustável ao país. Adicionalmente, a regra do valor, faz convergir as forças para desarticular a harmonia do contrário via *Hard Law* global, aliada à regra da compatibilidade com objetivos políticos, económicos e até militares<sup>20</sup>. Também no princípio da economia de esforço<sup>21</sup> que deve assegurar a máxima eficácia, ajustado à capacidade de cada país ao facto do crime usar *moving targets* e inovar em alternativas de atuação em permanência.

20 António Silva Ribeiro. (2010). O Essencial ao processo estratégico. Teoria Geral da Estratégia. Portugal: Edições Almedina.

21 Teodora de Castro (2017). *Geofinancial power - Internacional financial strategy and governance*. Ph.D Thesis. Universidade de Lisboa - ISCS. «O princípio de economia de esforço inclui as seguintes regras: a regra da concentração, que permite a superioridade pela escolha de locais e momentos decisivos, mantendo o segredo do plano estratégico e usando dissimulação por via do domínio do conhecimento e da informação, que permite detetar vulnerabilidades a perturbações eletrónicas e monetárias, tornando este instrumento preciso e efetivo; a regra da orquestração, gerando opções estratégicas cuja execução é dinâmica e flexível, ora colocando o contrário em situação de vantagem temporária, ora colocando-o em desvantagem; a regra da clareza, reduzindo falsas interpretações e assegurando o sincronismo das ações desenvolvidas, garantindo também o aproveitamento de oportunidades, por exemplo económicas, e assim atingindo facilmente a regra da surpresa para os restantes atores e o alastramento internacional, e instantaneamente se obtém a vantagem da manobra com difícil retrocesso ou alteração do objetivo principal, apenas podendo existir pequenos ajustes»

17 Testudo Formation (2019). «Na formação os homens alinhavam seus escudos para formar uma formação compacta coberta de escudos na frente e no topo. Os escudos seriam mantidos de tal maneira que apresentassem uma parede de escudos para todos os lados. Reduzia a velocidade e a mobilidade da formação, mas oferecia uma força defensiva consistente contra a infantaria adversária e excelente proteção contra flechas e outros ataques com mísseis. Disponível em [https://en.wikipedia.org/wiki/Testudo\\_formation](https://en.wikipedia.org/wiki/Testudo_formation)

18 Por criminosos entende-se, os branqueadores de capital, corruptos, terroristas, traficantes de armas, droga ou de pessoas e/ou de materiais perigosos, evasões fiscais, especuladores e promotores de instabilidade económica e financeira.

19 Hart, B. H. Liddel (1954). "Strategy: The Indirect Approach". R.U.: Faber and Faber.



## SOFT LAW

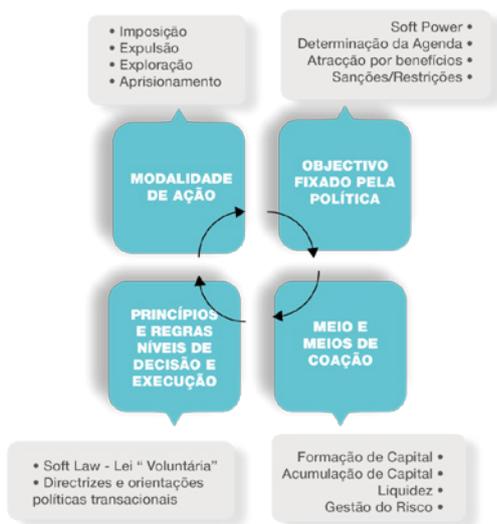
Auto regulação e orientação transaccional e transgovernamental

### O FATF e o GAFI – órgãos de governance

FATF – *Financial Action Task Force on Money Laundering*<sup>22</sup> é um órgão de Governance internacional – denominado “órgão de formulação de políticas”, com competência para emitir recomendações que constituem a base para respostas e ações coordenadas, e que geram a vontade política para realizar as reformas legislativas e regulatórias nacionais, que são reconhecidas como padrão mundial. Em Portugal é representado por GAFI – Grupo de Ação Financeira de Combate ao Branqueamento de Capitais e Financiamento do Terrorismo (GAFI – International Financial Action Group). O FATF foi criado em 1989, tem atualmente 36 países membros e 9 organizações regionais associadas, com âmbito de atuação e influência em cerca de 180 países (do total de 195 reconhecidos no mundo<sup>23</sup>). O FATF sendo um organismo transnacional, não tem legitimidade para impor, de forma obrigatória, as suas recomendações (*Guidelines*). As recomendações do FATF são *Soft-Laws* que têm o objetivo de facilitar a cooperação internacional, recomendando medidas e as melhores práticas que os países devem adotar na ordem jurídica interna, assumindo nas ordens jurídicas nacionais as vertentes preventiva e sancionatória.

As recomendações do FATF têm sido atualizadas, dada a relevância da sua aplicação universal – “*The 40 + 9 Recommendations*”<sup>24</sup>. As 9 Recomendações Especiais sobre FT com as 40 medidas contra o BC, pretendem maior transparência e critérios mais rígidos na identificação do crime. O FATF-GAFI identifica as vulnerabilidades através de um mecanismo de avaliação denominado *Mutual Evaluation System*, que identifica e avalia as vulnerabilidades e riscos de cada país. Disponibiliza os relatórios sobre a avaliação dos Estados no seu *site*. Estabeleceu ainda um mecanismo sancionatório dirigido aos países denominados NCCT – *Non-Cooperating Countries or Territories*<sup>25</sup>, que consiste numa lista negra

de 15 jurisdições<sup>26</sup> que não asseguram que as suas instituições estão *compliant*, i.e., em que os membros do GAFI acreditam não participarem nem cooperarem nos esforços internacionais BC-FT-ADM. Estão classificados como Estados «*high-risk*» ou «*não-cooperantes*». Desde 2012 que o FATF publica recomendações (*guidelines*) setoriais detalhados, reforçando a hostilidade global ao crime organizado internacionalmente – *International Standards on combating money laundering and the financing of terrorism & proliferation*.



Os atores do sistema financeiro internacional, com relevância acentuada para os bancos, tiveram de adotar obrigatoriamente, em 2008, as orientações do FATF – *Guidance for a Risk-Based Approach for the Banking Sector*, tendo este processo sido reforçado por Reguladores e Supervisores dos bancos em particular. Desde então, quem não cumpre o seu papel e função neste

<sup>22</sup> Disponível em: [www.fatf-gafi.org](http://www.fatf-gafi.org)

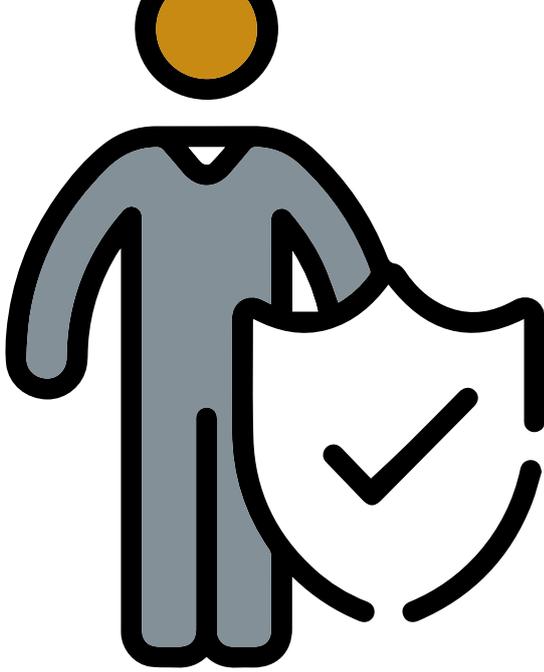
<sup>23</sup> [www.worldview.stratfor.com](http://www.worldview.stratfor.com)

<sup>24</sup> FATF (2012). FATF revised 40 and IX Recommendations. Disponível em: [www.fatf-gafi.org/recommendations](http://www.fatf-gafi.org/recommendations).

<sup>25</sup> FATF (2019). Lista de Países Não Aderentes (“NCCT – Non-Cooperative Countries or Territories”). Disponível em [http://www.fatf-gafi.org/publications/high-riskandnon-cooperativejurisdictions/more/aboutthenon-cooperativecountriesandterritoriesncctinitiative.html?hf=10&b=0&s=desc\(fatf\\_releasedate\)](http://www.fatf-gafi.org/publications/high-riskandnon-cooperativejurisdictions/more/aboutthenon-cooperativecountriesandterritoriesncctinitiative.html?hf=10&b=0&s=desc(fatf_releasedate))

<sup>26</sup> FATF (2019). *High-risk and other monitored jurisdictions*. As quinze jurisdições de países não cooperantes são: Bahamas, Ilhas Caimão, Ilhas Cook, Dominica, Israel, Líbano, Liechtenstein, Ilhas Marshall, Nauru, Niue, Panamá, Filipinas, Rússia, Saint Kitts e Nevis e São Vicente e Granadinas. Por outro lado, os países considerados de Alto-Risco e outras jurisdições que são monitorizadas incluem: Bahamas, Botsuana, Camboja, Coreia do Norte, Etiópia, Gana, Irão, Paquistão, Panamá, Sri Lanka, Síria, Trinidad e Tobago, Tunísia e Iémen.

Disponível em: <http://www.fatf-gafi.org/countries/#high-risk>

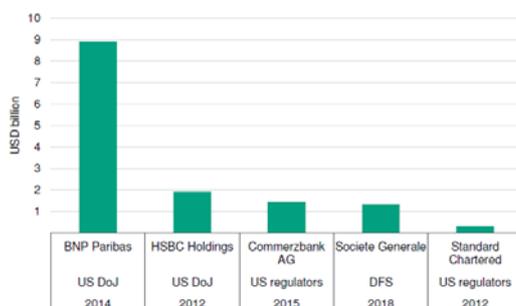


combate, sofre muitas pesadas e perda de credibilidade com impacto negativo na sua reputação institucional. A título de exemplo, em abril de 2019, a Moody Investor Services<sup>27</sup>, apresenta a análise (figura seguinte) do incumprimento regulatório – entre 2012 e 2018, tendo os bancos Europeus e Norte-Americanos, pago mais de \$US 16 mil milhões em multas e coimas, tanto relativas a falta de controlos sobre BC-FT-ADM, bem como sanções internacionais, que incluíram o risco de retirada de licenças de operadores financeiros, se os controlos internos não fossem reforçados em prazos curtos. As sanções incluíram ainda medidas obrigatórias, nomeadamente nos EUA e na UE, de cessação de relações comerciais com contrapartes, bancos centrais de países considerados de risco em BC-FT-ADM, indo ao ponto de ordenar ao sistema financeiro – i.e., bancos – proibição de transações e fornecimento ou receção de moeda física em US\$ e Euros. Assim:

Entre 2008 e 2019, o valor de multas deverá atingir cerca de \$US 30 mil milhões. As autoridades dos E.U.A. estão especialmente ativas, representando 91% das multas, dado que o \$US é a moeda mais utilizada transnacionalmente, representando mais de 45% do volume, sendo ainda a preferida das redes criminais internacionais, nomeadamente no negócio de armamento, e em geral nos negócios de grande volume, como o de *commodities*.

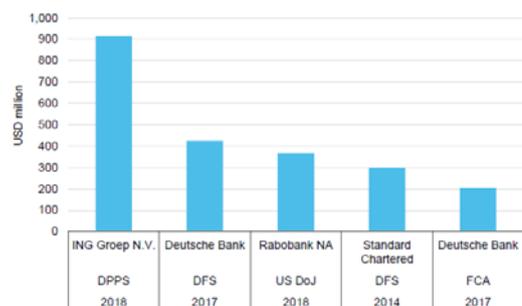
A responsabilidade do sistema financeiro foi reforçada, em 2016, tendo essas responsabilidades emergido, em especial, na sequência da publicação da *FATF Guidance - Private Sector Information Sharing* (novembro de 2017), *FATF Guidance on Correspondent Banking Services* (outubro de 2016), *Consolidated FATF Standards on Information-sharing (June 2016)*, *BCBS Guidelines on Sound management of risks related to money laundering and financing of terrorism* (fevereiro de 2016).

Five largest fines imposed on European banks for economic sanctions breaches (\$ billion)



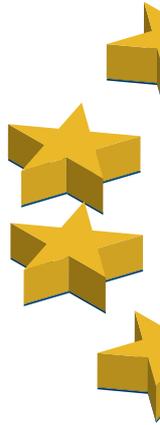
Acronyms: US DoJ - United States Department of Justice, DFS - New York's State Department of Financial Services, FCA - United Kingdom Financial Conduct Authority.  
 Notes: HSBC Holdings was fined by the US DoJ for both economic sanctions and money laundering breaches. Commerzbank AG's fine in 2015 was a settlement with the US Department of Justice (DoJ), OFAC, DANY, Federal Reserve and New York's Department of Financial Services (DFS). Standard Chartered's fine in 2012 was a settlement with the DFS, OFAC, DANY, the DOJ and the Federal Reserve.  
 Source: Moody's Investors Service

Five largest fines imposed on European banks for money laundering breaches (\$ million)



Acronyms: DPPS - Dutch Public Prosecution Service  
 Source: Moody's Investors Service

<sup>27</sup> Disponível em: <https://danskebank.com/-/media/danske-bank-com/file-cloud/2019/4/money-laundering-investigations-re-main-a-key-litigation-threat-.-la=en.pdf>



Por outro lado, as preocupações com a segurança e defesa global têm vindo a reforçar a cooperação internacional<sup>28</sup> na análise de temas críticos como o cibercrime, novos *players* e novas tecnologias (e.g. FinTech), questões de transparência facilitadoras de cooperação internacional no combate como a identificação e registo central público de beneficiários<sup>29</sup> efetivos (BEF – *Beneficial Ownership*), especial atenção a PEP – Pessoas Politicamente Expostas e a entidades vulneráveis como ONG’s, o ‘*empowerment*’ das ordens profissionais (OROC – Ordem Revisores Oficiais de Contas, a Ordem dos Advogados, a OCC – Ordem Contabilistas Certificados e a OSAE – Ordem dos Solicitadores e dos Agentes de Execução) no papel de supervisão e dinamização do combate junto dos seus membros.

## O COMBATE À CRIMINALIDADE NA UNIÃO EUROPEIA

A União Europeia (UE) como membro permanente do FATF, tem promovido iniciativas legislativas, no âmbito do combate ao BC-FT-ADM, adotadas pelos Estados-Membros. No domínio do BC, a primeira Diretiva 1991/308/CEE, de 10 de junho, relativa à prevenção da utilização do sistema financeiro, tinha carácter de *Soft-Law* (recomendações), recomendando aos Estados-Membros que proibissem o BC e obrigassem o sector

financeiro a proteger-se quanto a estes crimes. Esta regulamentação aplicável ao sistema financeiro internacional teve origem em 1988, aquando da publicação dos primeiros princípios denominados pelo BCBS – Basel Committee on Banking Supervision, *Statement of Principles on Prevention of Criminal Use of the Banking System for the Purpose of Money Laundering* e, em 2000, a entidade reguladora da indústria bancária – o Grupo Wolfsberg, lança os *standards* operativos denominados *Global anti-Money-laundering Guidelines for Private Banking – e best practices Guidelines*, muito focados nas direções de banca privada (*private banking*) dos bancos. Nesta área estão residentes clientes de património elevado, protegidos por especiais cuidados de confidencialidade e secretismo dentro do próprio banco. São consequentemente áreas de negócio onde são realizadas transações volumosas e, como é do domínio público, áreas ainda hoje muito vulneráveis a situações ligadas ao BC-FT-ADM.

Em 2001 estes princípios foram reforçados com as regras sobre como proceder à rigorosa identificação de clientes<sup>30</sup> (KYC) e como efetuar a respetiva *due diligence* no enquadramento de *compliance*. A partir dessa altura, os bancos tiveram de investir milhões de euros em processos novos, políticas e procedimentos, *software* informático, formação de colaboradores, dedicando áreas específicas das suas estruturas de *governance* – *Compliance Office*, assim como o envolvimento e responsabilização direta das comissões executivas e dos conselhos de administração.

É reconhecido que o BC-FT-ADM ocorre com frequência no terreno fértil do contexto internacional, onde o conhecimento da contraparte tem desafios relevantes, por isso as medidas adotadas ao nível exclusivamente nacional, ou mesmo da UE, que não tomem em consideração a coordenação e a cooperação internacionais, têm efeitos muito limitados por cumprirem apenas uma parte da plataforma global.

A diretiva inicial de 1991 foi sujeita a cinco revisões, sempre com especial enfoque nos agentes económicos e financeiros considerados vulneráveis ao crime BC-FT-ADM. As sucessivas revisões assumem gradualmente carácter de *Hard Law* – *Lei efetiva* materializada pela 2ª Diretiva – 2001/97/CE, de 4 de dezembro, e pela 3ª Diretiva 2005/60/CE, de 26 de outubro (e a Diretiva 2006/70/CE da Comissão), incorporando as recomendações do FATF de 2003. Sinteticamente,

.....  
**28** FATF-RBA Guidance for Legal Professionals; FATF-RBA Guidance for Accountants; FATF-RBA Guidance for Trust and Company Service Providers; FATF Guidance – Securities Sector (October 2018); FATF Guidance – Life Insurance Sector (October 2018); FATF Concealment of Beneficial Ownership (July 2018); FATF REPORT Professional Money Laundering (July 2018); FATF REPORT Financial Flows from Human Trafficking (July 2018); FATF PRESIDENT’S PAPER- Anti-money laundering and counter terrorist financing for judges & prosecutors (June 2018); FATF Recommendations International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism & Proliferation (update February 2018); FATF Guidance on counter proliferation financing the implementation of financial provisions of united nations security council resolutions to counter the proliferation of weapons of mass destruction (February 2018); FATF REPORT Financing of Recruitment for Terrorist Purposes (January 2018); FATF GUIDANCE Anti-Money Laundering and Terrorist Financing Measures and Financial Inclusion - With a Supplement on Customer Due Diligence (November 2017); FATF Guidance – Private Sector Information Sharing (November 2017); FATF Recommendations Consolidated FATF Standards on Information Sharing (Updated November 2017); FATF Guidance on Correspondent Banking Services (October 2016); Consolidated FATF Standards on Information-sharing (June 2016); BCBS Guidelines on Sound management of risks related to money laundering and financing of terrorism (February 2016); FATF Guidance on Transparency and beneficial ownership (October 2014); FATF Guidance for a risk-based approach for the banking sector (October 2014); FATF Best Practices paper managing the anti-money laundering and counter-terrorist financing policy implications of voluntary tax compliance programmes (October 2012).

**29** FATF (2012–2019), International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism & Proliferation, FATF, Paris, France, [www.fatf-gafi.org/recommendations.html](http://www.fatf-gafi.org/recommendations.html)

.....  
**30** Embora a frase “KYC – Know Your Customer (KYC)” (Conheça o seu Cliente) possa parecer insignificante para a maioria das pessoas, tem um significado importante no mundo dos negócios. O processo conhecido como KYC, respeita ao processo que as empresas seguem para verificar a identidade de seus clientes, antes ou durante o tempo em que começam a fazer negócios com eles. Disponível em: <https://complyadvantage.com/knowledgebase/kyc/>



introduziram-se detalhes e harmonizaram-se conceitos, reconhecendo que «(...) a aplicação mais rigorosa de controlos no setor financeiro conduziu os autores de operações de BC a procurar outras formas mais sofisticadas – nomeadamente a utilização de jurisdições não-cooperantes – na dissimulação da origem do produto de atividades criminosas (...)»,<sup>31</sup> com o objetivo de mover fundos e ativos do sistema informal para o sistema formal.

As novas regras impõem a segregação rigorosa entre as direções comerciais (1ª Linha de Defesa), as direções de controlo de risco e o *compliance* (2ª Linha de Defesa), sendo que novo quadro legislativo impõe regras e sanções, nomeadamente na comunicação de operações suspeitas e, dentre estas, aquelas que foram comunicadas às autoridades.

Em 2015, foi publicada a diretiva com maior impacto, a 4ª Diretiva – 2015/849, de 20 de maio, reforçando o âmbito, tanto na responsabilidade atribuível a todos os agentes económicos e autoridades de supervisão, como a maior cooperação internacional na vertente sancionatória-criminal, sendo realizada uma avaliação por cooperação e partilha de informação internacional, nomeadamente com organismos especializados em segurança e defesa como a Interpol e a Europol, melhorando e tornando eficaz a força de combate internacional. Em Portugal por exemplo, as autoridades sectoriais abrangidas passam a incluir a OROC – Ordem Revisores Oficiais de Contas e CMVM, a Ordem dos Advogados, a OCC – Ordem Contabilistas Certificados, a OSAE –

Ordem dos Solicitadores e dos Agentes de Execução. Os membros de algumas ordens profissionais têm um estatuto que lhes atribui particulares responsabilidades como entidades de ‘fé pública’<sup>32</sup>, detendo privilégios que incluem a delegação do poder público no exercício de suas funções, que os reconhece como fidedignos na emissão de documentos. Adicionalmente, as autoridades do setor não financeiro que supervisionam as entidades obrigadas não financeiras incluem a ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica, o SRIJ – Serviço de Regulação Inspeção de Jogos e o IRN – Instituto Registo e Notariado.

Esta diretiva introduz e altera pontos, como a utilização de produtos de moeda eletrónica, os substitutos das contas bancárias, os membros de profissões jurídicas independentes e a consultoria, qualificados como obrigados quando vulneráveis a operações financeiras ou societárias, incluídas na definição de “atividade criminosa” no âmbito BC-FT-ADM. É ainda criado o registo central de informações sobre os beneficiários efetivos (BEF) no IRN – Instituto dos Registos e Notariado, bem como enquadrada a política de aceitação de clientes e de relacionamento com *stakeholders*, robustecido o processo de identificação e classificação de PEP’s – Pessoas Expostas Politicamente e seus relacionamentos através do registo central de Beneficiários Efetivos.

.....  
**32** Fé pública é um termo jurídico que indica o crédito a atribuir – geralmente por força de lei – a certidões e documentos emitidos por alguns servidores públicos ou pessoas do foro das profissões liberais, com privilégios que incluem a delegação do poder público no exercício de suas funções, reconhecendo-os como fidedignos. Algumas destas profissões incluem, nomeadamente, os revisores oficiais de contas, os notários públicos e privados, os conservadores.

.....  
**31** Diretiva 2001/97/CE



## HARD LAW

### Legalização

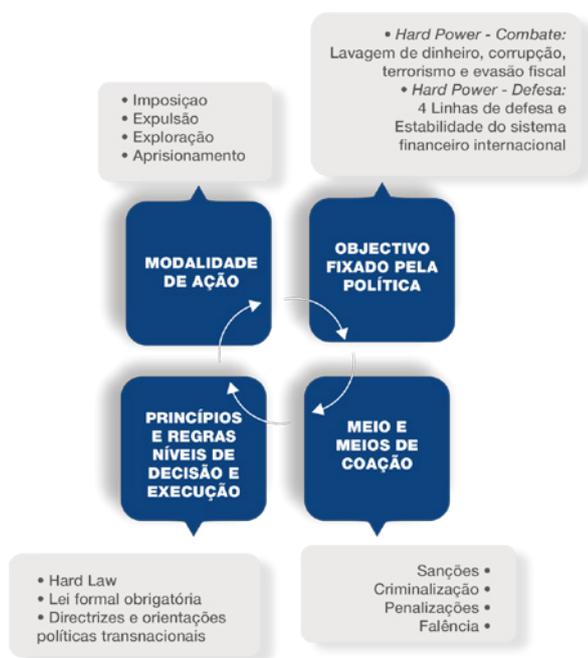
De salientar que a Diretiva 95/46/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, transposta para o direito nacional, é aplicável ao tratamento de dados pessoais para efeitos da presente diretiva.<sup>33</sup> A recente 5ª diretiva (UE) 2018/843A UE, de 30 de maio, corresponde à ampliação do acesso à informação sobre *beneficial ownership* (BEF), à melhoria da transparência na propriedade das sociedades, SPV e *trusts*, trata os riscos ligados a cartões pré-pagos e moedas virtuais, estabelece a cooperação entre UIF's, bem como impõe controlos melhorados das transações que envolvem países terceiros de risco.

Esta alteração coloca ainda nas mãos das autoridades sancionatórias o poder de identificar e comparar, através das comunicações das entidades obrigadas para o mesmo ato, evento ou transação, cliente, se algum deles não cumpriu o dever de comunicação das mesmas e, conseqüentemente, identificar fragilidades nos sistemas de controlo interno e reporte às autoridades. Poder-se-á considerar um *check point* para as autoridades, pois parece concluir-se que, os atores das entidades financeiras e das entidades não financeiras, não comunicarão de forma sistemática entre si se identificarem uma operação suspeita. Por outro lado, o risco de BC-FT-ADM não é o mesmo em todos os setores, pelo que se adota uma abordagem holística de risco, implicando uma tomada de decisão baseada em factos e evidências, sendo reconhecida a relevância da responsabilidade de coordenar a avaliação dos riscos respeitantes a atividades transfronteiriças, que obriga a novas responsabilidades com os membros dos órgãos sociais e de fiscalização.

As denominadas "medidas de diligência reforçada" estão focadas em clientes que sejam pessoas singulares ou entidades jurídicas estabelecidas em países terceiros de risco elevado, em especial oriundas de países em que a corrupção é generalizada, identificados pela Comissão Europeia, bem como com pessoas que exercem ou exerceram funções públicas importantes (PEP), tanto na UE como a nível internacional, estando incluídas nestas os membros de órgãos executivos de organizações internacionais; de salientar que os requisitos

relativos aos PEP – Pessoas Politicamente Expostas são de natureza preventiva e não criminal.

Foi criado o Grupo de Peritos para o BC-FT-ADM e de representantes das UIF – Unidade de Informação Financeira dos Estados-Membros. As suspeitas associadas ao BC-FT-ADM são comunicadas pelas entidades obrigadas ou autoridades setoriais da vertente preventiva às UIF na vertente sancionatória. Todos os Estados-Membros criaram UIF's com a característica de serem operacionalmente independentes, autónomas, mas cooperantes entre si. Assim por exemplo, em Portugal, na vertente sancionatória e criminal, as entidades com competências operacionais no domínio do combate ao BC-FT são a Unidade de Informação Financeira (UIF) e as autoridades judiciais, policiais e setoriais, a AT – Autoridade Tributária e Aduaneira, SEF – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, SIS – Serviço de Informações de Segurança e o SIED – Serviço de Informações Estratégicas de Defesa do Sistema de Informações da República Portuguesa.



<sup>33</sup> Diretiva 2015/849 de 20 de maio de 2015 e Lei nacional Lei nº 83/2017.



## REFLEXÕES E DESAFIOS

De forma resumida, poderia fazer-se a seguinte reflexão ligada ao novo paradigma de combate ao BC-FT-ADM. Assim:

- As medidas legislativas analisadas podem ser consideradas parte integrante do levantamento do 'cerco' ao BC-FT-ADM, tanto na vertente preventiva, como na sancionatória, demonstrando claramente um ambiente hostil ao crime.
- Em Portugal e nos termos do papel das entidades obrigadas financeiras e não financeiras, no âmbito da atual Lei nº 83/2017, parece resultar que estas alterações exigem investimentos elevados, tanto a operadores privados, como públicos destinando-se a proteger a sociedade como um todo e introduzindo um fator solidário entre o setor público e o privado num combate que defende a sociedade. Introduce exigências de cooperação institucional e internacional entre entidades públicas e privadas. Adicionalmente, alarga o âmbito de responsabilidades horizontalmente a entidades não financeiras (e.g., notários, conservadores, revisores oficiais de contas, advogados, contabilistas certificados), como verticalmente, fazendo subir e escalar na hierarquia ao nível de órgãos sociais e de fiscalização, decisões relacionadas com o combate em curso. Exige ainda particular atenção a novos atores que representam risco elevado de branqueamento de capitais, como ONG's e entidades da arena da assistência social – dada a sua característica frequente de carência financeira –, como ainda a transações de desportistas de alta competição.

A cooperação internacional entre entidades de supervisão e autoridades judiciais, bem como com a Interpol, Europol, Egmond Group – UIFs – Unidades de Informação Financeira.

É relevante salientar que os diferentes níveis de preparação das entidades obrigadas, quer as financeiras como as não financeiras, estão em estádios de desenvolvimento significativamente diferentes, sendo evidente que nos bancos – que não no setor financeiro no geral – ela está mais desenvolvida.

- A reputação e a estabilidade, a fiabilidade do sistema financeiro em geral podem ficar seriamente comprometidas, perdendo a confiança do público, pois o branqueamento do produto de atividades criminosas tem nítida influência na expansão do crime organizado em geral, representando uma especial ameaça para as sociedades dos Estados.

A abordagem penal não deve ser a única estratégia para combater o BC-FT-ADM. Após duas décadas, os pressupostos das diretivas demonstram que o mecanismo de combate ao crime através de processo legislativo que envolve a maioria das entidades vulneráveis, promove a educação e consciencialização sobre as atividades de BC-FT-ADM, tanto nas atuais como nas futuras gerações, e a eficácia sobre a criminalidade relacionada.

Os representantes políticos e técnicos dos países nos organismos de *Governance* Internacional, no entanto, têm a enorme responsabilidade de acautelar um desenho legislativo, evitando burocracia ineficiente e investimento improdutivo a impor às entidades e autoridades do seu país, face aos resultados que se pretendem alcançar no combate.

- A *hard law* criada deve ser incorporada obrigatoriamente, como vertente preventiva, nos quadros da *Good Governance*, quer relativa ao *Governance Público* quer ao *Corporate Governance* e ao seu *ICF – Internal Control Framework*, nomeadamente no quadro das suas linhas de defesa, das entidades de todos os setores económico, financeiro, público e privado.



Adicionalmente, o *Governance* Interacional na sua abordagem holística cruza este plano de ação com outras abordagens da agenda estratégica, também vertidas em *soft e hard law*, para aumentar a eficácia e 'fechar o cerco'. Inclui temas relativos a conflitos de interesses, proteção de dados pessoais, *Fit & Proper*<sup>34</sup> e *gate keeper role*, relações com partes relacionadas, FATCA – perfil fiscal, direitos dos acionistas, responsabilidade pessoal civil e criminal e informação privilegiada. Bem como se evolui agora no aprofundamento de medidas de combate BC-FT-ADM para as atividades informáticas e eletrónicas – *Fintech e Regtech Iniciativas* –, e ainda sobre a atividade financeira e de intermediação de todos os prestadores de serviços de pagamentos como no comércio eletrónico.

- Pelo exposto, a exigência na formação executiva e permanente atualização dos órgãos sociais e de fiscalização e dos seus equivalentes nas entidades públicas e privadas, dado o desafio da complexidade do quadro legislativo para o qual, muitos destes atores individuais não desenvolveram o conhecimento e domínio, nem criaram consciência em termos da relação com as suas responsabilidades fiduciárias acrescidas.
- Os desafios que se colocam a entidades públicas e privadas são elevados, nomeadamente em termos de investimentos materiais em tecnologia e inteligência artificial – para poder lidar e controlar volumes elevados de transações –, na parte relativa à formação e desenvolvimento do talento na organização e mudança da cultura de risco – que assume a importância de pedra angular neste quadro legislativo –, bem como na revisão dos quadros de *governance* existentes. No entanto, beneficia na redução de custos e perdas derivados de fraudes e processos judiciais e criminais, logo mitiga risco reputacional, legal, regulatório, operacional. Melhora o ambiente económico concorrencial pela standardização de deveres e obrigações entre as entidades obrigadas e as autoridades setoriais.
- A questão debatida relativamente aos PEP's é o momento temporal em que deixam de ter essa qualificação, não definido no enquadramento legal. Há uma linha de pensamento que faz uma leitura estrita e restritiva, defendendo que 'PEP uma vez... PEP para sempre...'. No entanto, tal como as jurisdições e/ou

entidades são classificadas de *High Risk* por serem muito vulneráveis ao BC-FT-ADM, caso implementem as medidas de defesa e se tornem *compliant* e partilhem a força de combate ao crime, passam a ser menos vulneráveis ao crime e por isso classificadas de baixo risco (e o inverso pode acontecer também). Também os PEP's deveriam ter classificação de risco entre aqueles que são menos vulneráveis (sujeitos a medidas menos restritivas), i.e, sobre os quais nunca houve indícios ou suspeitas e que exercem cargos em entidades públicas ou privadas de baixo risco, daqueles que são mais vulneráveis e expostos a maior risco de BC-FT-ADM (sujeitos a medidas e monitorização mais restritivas). O argumento prende-se com o risco reputacional que um PEP continua a representar após a cessação de funções (mesmo após um eventual período de 'quarentena' que venha a ser definido) ou no caso de empresas familiares onde gerações que incorporam os órgãos sociais das entidades, são afetadas por esta classificação mesmo demonstrando que são *compliant* e partilham do combate ao crime.

- Esta tendência do *Governance* Internacional continuar a ter forte impacto no *Governance* público e na *Corporate Governance*, veio seguramente para ficar, dado o grande benefício da partilha do conhecimento científico e técnico, com o objetivo de facilitar o entendimento entre todos os atores que reduz a incerteza e a imprevisibilidade.

Convidamos desde já à leitura do Combate ao BC-FT-ADM que está a ser desenvolvido por Portugal, no caderno dedicado ao assunto em separata nesta revista, onde se detalham os desafios das entidades obrigadas e das autoridades setoriais. Apresentam-se os objetivos e mecanismos que os Estados e organizações internacionais têm implementado para o tornar eficaz, alertando e criando consciência nas entidades, membros dos órgãos sociais, indivíduos e sociedade em geral. 🔗

VER SEPARATA EM:

[ifb.pt/InforBanca-117/Separata.pdf](http://ifb.pt/InforBanca-117/Separata.pdf)



<sup>34</sup> Teodora de Castro & Duarte Pitta Ferraz (2018). "Fit and Proper – Evitar um Cisne Negro ou há um Elefante na Sala"? InforBanca, Instituto de Formação Bancária, nº 114 – Novembro 2018.

# MODELIZAÇÃO, QUANTIFICAÇÃO E GESTÃO DE RISCOS NA BANCA



FORMAÇÃO AVANÇADA

SAVE THE DATE

LISBOA  
23.out.2019



INFORMAÇÕES

Catarina Santos

c.santos@ifb.pt

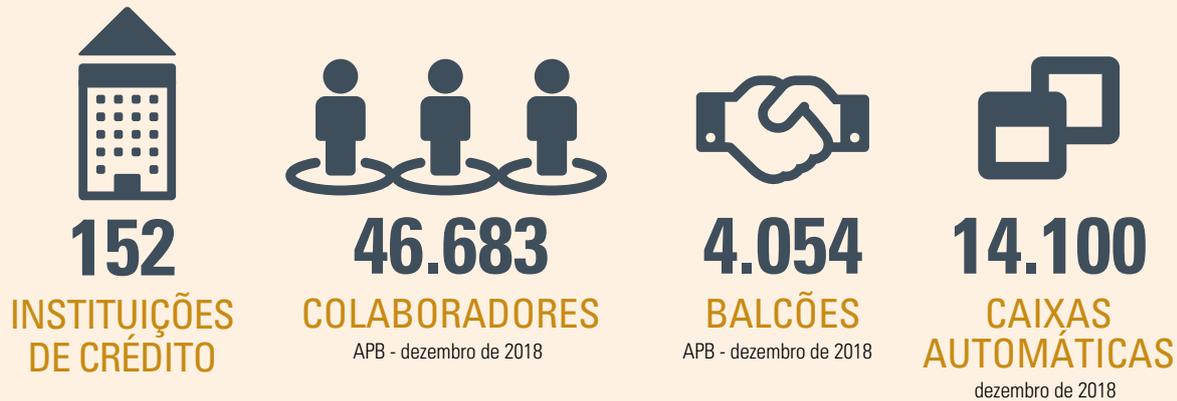
+351 217 916 293

# O SECTOR BANCÁRIO NUM MINUTO

Área de Estudos e Publicações - APB

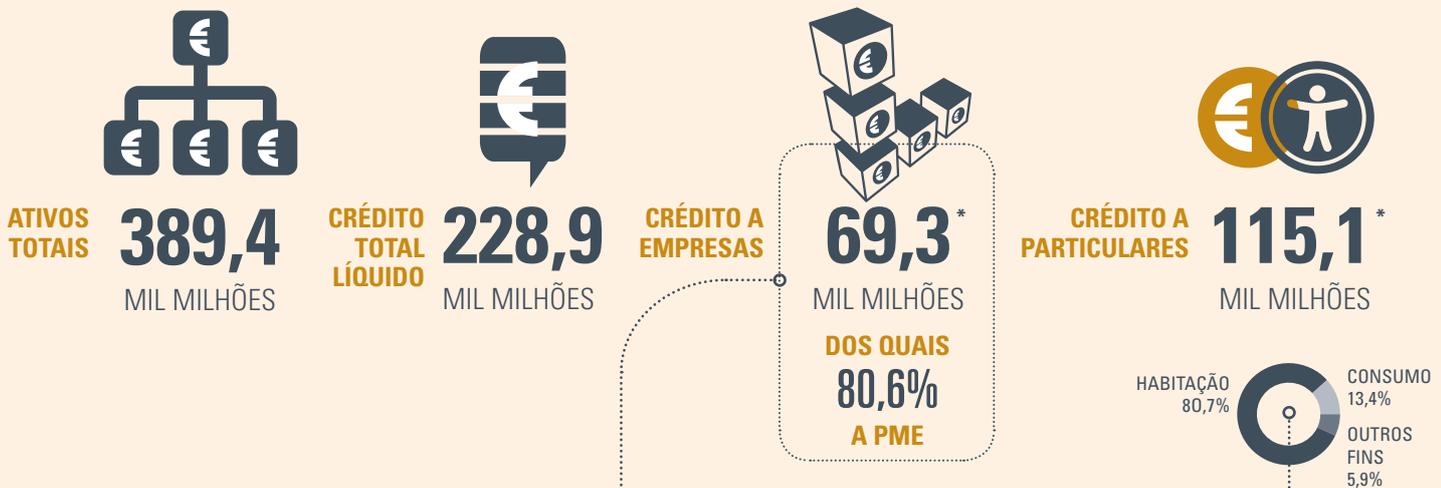
## PRINCIPAIS INDICADORES

MARÇO DE 2019



## FINANCIAMENTO À ECONOMIA

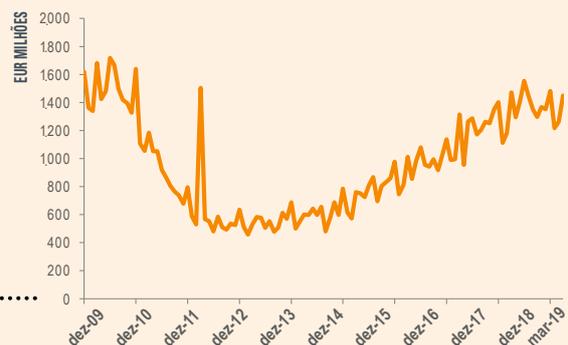
O SECTOR BANCÁRIO CONTINUA A APOIAR EMPRESAS E FAMÍLIAS



AS CONDIÇÕES DE ACESSO AO CRÉDITO DAS EMPRESAS MANTIVERAM-SE, DE UM MODO GERAL, SEM ALTERAÇÕES SIGNIFICATIVAS



O FLUXO DE NOVOS EMPRÉSTIMOS A PARTICULARES TEM REGISTADO UMA RECUPERAÇÃO MODERADA, APÓS TER ATINGIDO MÍNIMOS EM 2013



# POUPANÇA

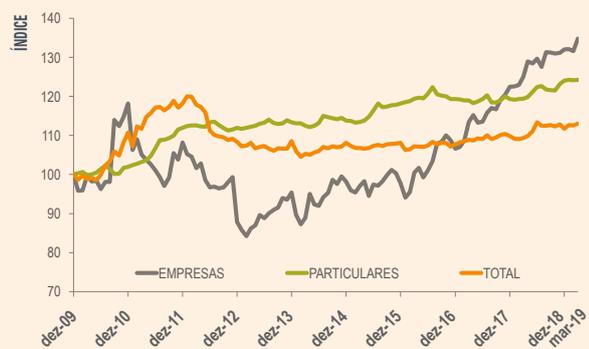
OS DEPÓSITOS DE CLIENTES CONSTITUEM A PRINCIPAL FONTE DE FINANCIAMENTO DO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS



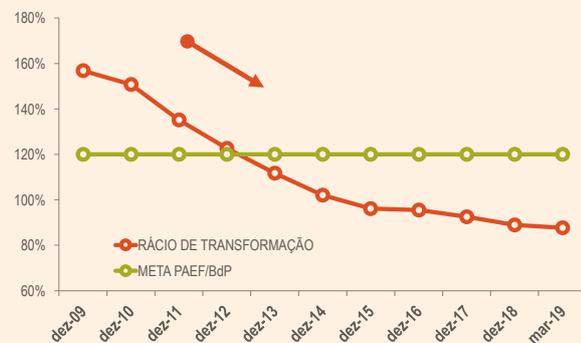
## DEPÓSITOS DE CLIENTES



### OS DEPÓSITOS\* REGISTRARAM UM AUMENTO FACE A DEZEMBRO DE 2018



DESDE 2015, OS DEPÓSITOS DE CLIENTES ULTRAPASSAM A TOTALIDADE DO CRÉDITO CONCEDIDO EM PORTUGAL

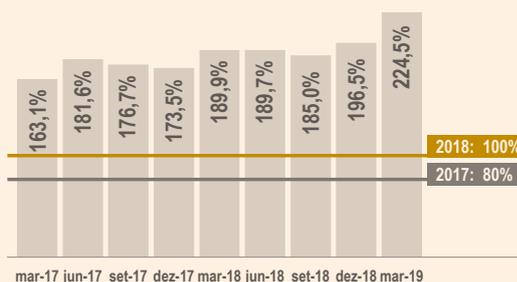


## LIQUIDEZ

O FINANCIAMENTO OBTIDO JUNTO DE BANCOS CENTRAIS DIMINUIU PARA VALORES INFERIORES A 2010



O RÁCIO DE COBERTURA DE LIQUIDEZ ESTÁ ACIMA DO REQUISITO MÍNIMO DE 100% EXIGIDO A PARTIR DE 2018



# O SECTOR BANCÁRIO NUM MINUTO

## DESEMPENHO DO SECTOR

A RENDIBILIDADE DO SECTOR TEM REGISTADO UMA EVOLUÇÃO FAVORÁVEL

**RETURN ON EQUITY\***



**COST-TO-INCOME**



A SOLVABILIDADE TEM SIDO REFORÇADA NOS ÚLTIMOS ANOS

**RÁCIO COMMON EQUITY TIER 1**

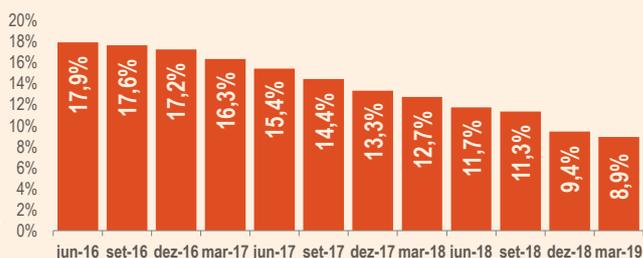


**RÁCIO DE SOLVABILIDADE TOTAL**



A QUALIDADE DO CRÉDITO TEM VINDO A MELHORAR

O RÁCIO DE NPLs, APESAR DE PERMANECER NUM NÍVEL ELEVADO, APRESENTA UMA DIMINUIÇÃO SIGNIFICATIVA DESDE O MÁXIMO ATINGIDO EM JUNHO DE 2016. NESSE PERÍODO, O MONTANTE DE NPLs REGISTOU UMA REDUÇÃO DE 26 MIL MILHÕES DE EUROS



O RÁCIO DE COBERTURA DE NPLs SUBIU E ESTÁ ACIMA DA MÉDIA DA ÁREA DO EURO

## PAGAMENTOS E DIGITAL

O NÚMERO DE CARTÕES PARA PAGAMENTO E AS RESPECTIVAS TRANSAÇÕES APRESENTAM UM CRESCIMENTO SIGNIFICATIVO



Banco de Portugal - dezembro de 2018

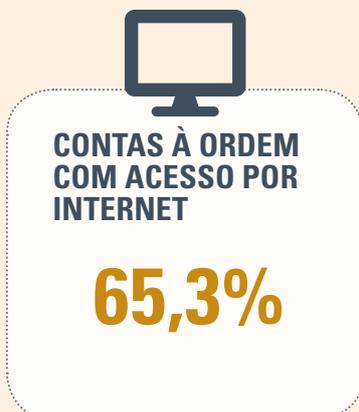


Banco de Portugal - dezembro de 2018



Banco de Portugal - dezembro de 2018

A UTILIZAÇÃO DOS CANAIS DIGITAIS É CADA VEZ MAIS UMA REALIDADE NOS CLIENTES DO SECTOR BANCÁRIO



Banco de Portugal - dezembro de 2018



Banco de Portugal - dezembro de 2018



INE - novembro de 2018



**UTILIZADORES DE INTERNET BANKING ATRAVÉS DE REDES MÓVEIS**

Eurostat - novembro de 2018

# A Importância do Protocolo Familiar na boa Governação das Empresas

GOVERNANCE



## Fernando Teixeira de Almeida

É Licenciado em Economia e em Direito e doutorado em Economia. Foi presidente de várias instituições financeiras. É professor catedrático convidado da Universidade Lusíada.

## INTRODUÇÃO

Podemos ensaiar uma definição de Protocolo Familiar (PF), para melhor sabermos do que estamos a tratar. Trata-se de uma declaração de intenções, fruto do consenso de todos os membros da família. Deve revestir forma escrita e ser assinado por todos os interessados.

Deve ser validado no tempo e defender os interesses dos seus subscritores e, já que a realidade económica está em plena mutação, existe a necessidade de o situar no tempo.

Tal como as famílias se alteram, também a vida da empresa tem períodos melhores e piores, a justificarem aumento ou redução de dimensão, com sucessivas necessidades de investimento, deve estar atenta à descoberta de novos produtos, à contratação de novos técnicos, à abertura de novos mercados, a alterações ao processo de fabrico, a fazer face a novos ou actuais concorrentes, e lançar campanhas de marketing.

Podemos, por comodidade de raciocínio, considerar duas dimensões evolutivas: a da empresa, como referimos, ligada ao desenvolvimento natural das empresas; e outra, a da família, que segue o ritmo natural da vida humana.

A Empresa Familiar (EF) surge normalmente da vontade de um só homem, que detém a sua propriedade, que a gere, e assume o papel de chefe de família. Enquanto dura este triplo papel não há lugar a conflitos, já que estamos face a uma concentração total do poder.



Uma Empresa Familiar é considerada como tal, quando:

- A maioria ou parte significativa do capital é detido por uma família, que lhe confere a possibilidade de exercer o controlo da empresa;
- Os detentores desse capital dediquem a totalidade ou parte significativa do seu tempo ao controlo da empresa;
- O controlo tenha sido passado pela geração anterior e/ou exista a clara intenção da família em transmiti-lo à geração seguinte.

Apresentada a EF, facilmente compreendemos a evolução familiar. Ultrapassada a fase da concentração total do poder no fundador assistimos, numa segunda fase, à sua transformação numa sociedade de irmãos e, numa sequência normal, numa sociedade de primos. Os problemas de relacionamento entre o pai fundador e os filhos são distintos dos que passam a existir entre irmãos, depois do desaparecimento do pai, e estes, por sua vez, distintos dos problemas que possam existir entre primos.

A dimensão da empresa não é alheia aos problemas que possam ser levados para a família, assim como a dimensão da família pode transportar problemas para a empresa.

Uma família muito numerosa pode vir a sentir problemas se a EF for pequena para acolher os interessados, assim como, uma grande empresa ou grupo de empresas pertencentes à mesma família pode vir a constituir

um problema se a família se circunscrever a um pequeno número de membros que não queiram ou não saibam delegar poder.

Outro aspecto relevante diz respeito ao número de membros da família eventualmente interessados na empresa. Se nem todos estiverem interessados é fundamental saber que contrapartidas pretendem receber os não interessados na sua manutenção.

Igualmente importante é saber, dentro dos interessados na continuidade da empresa, qual a sua verdadeira motivação:

- Se querem trabalhar na empresa e buscam uma realização no seu trabalho; ou
- Se estão apenas interessados no seu rendimento, mas sem interesse de nela desenvolverem qualquer atividade.

De entre os interessados, haverá os que tiveram uma preparação adequada e dispõem de competências, mas também pode haver, os que querem trabalhar, sem terem as qualificações adequadas, ou tendo-as, por falta de bom senso, põem em risco a estabilidade da empresa.

Será importante, para a família, ter uma definição prévia do que se pretende com a empresa:

- Desenvolver uma atividade lucrativa participando ativamente na vida da empresa, ocupando a família exclusivamente lugares de direção;
- Ser um modo de colocação de familiares, em função da competência de cada um deles.

Existindo disponibilidade para abrir o capital a terceiros - que tipo de sócios se devem procurar: investidores que procuram rendimento ou alguém com quem será necessário partilharem o poder.

Esta lista pode ser acrescentada com muitos mais pontos, de importância equivalente, mas com esta enumeração pretendeu-se tão só elencar alguns aspetos suscetíveis de se transformarem em problemas, se não forem equacionados em tempo devido e com a cautela que merecem.

Conhecida a envolvente externa em que a empresa desenvolve a sua actividade, pretendemos também nesta introdução dar relevo à dimensão evolutiva da empresa e da família.

## OBJECTIVO

É fundamental que os membros da família sintam orgulho no desenvolvimento empresarial, quer actual, quer futuro. Com a elaboração do PF, pretende-se atingir essencialmente dois objetivos:

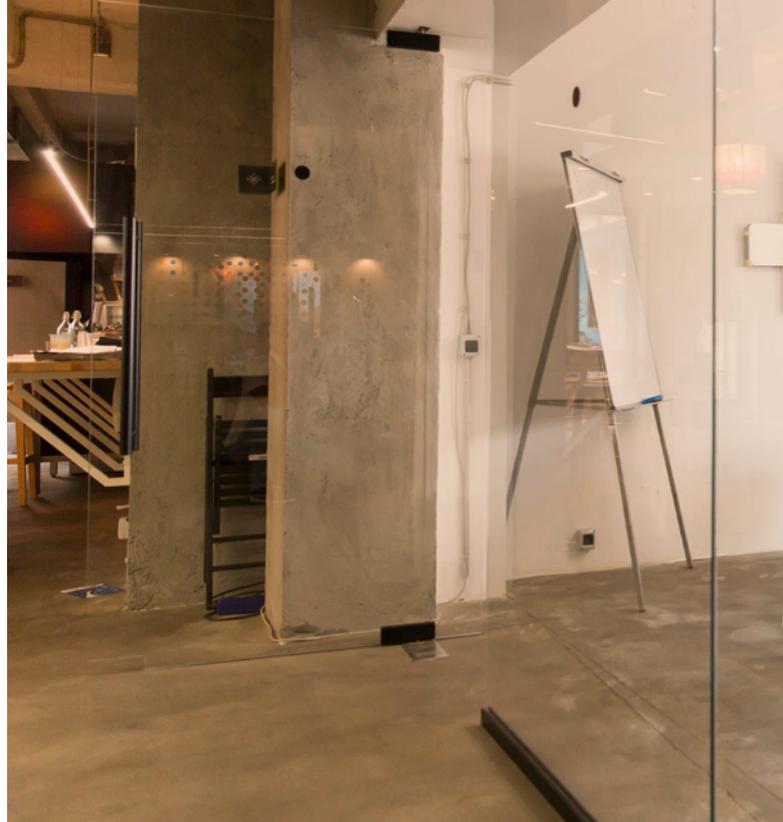
- Proteger a intromissão abusiva da família na empresa. A mesma pessoa está ligada à família por laços afectivos e à empresa por laços contratuais. Esta situação deve ser gerida. Embora não seja fácil gerir as relações entre pai e filhos, entre irmãos, primos, sobrinhos, há que, distinguir as relações laborais das familiares.
- Proteger o património familiar, evitando a dispersão de capital, e eventualmente também do poder.

É tão difícil lidar com os familiares-trabalhadores na empresa, como lidar com os trabalhadores-familiares no seio da família.

O fundador é em regra uma pessoa particularmente conhecedora do mercado e dos processos de fabrico. Para conseguir concretizar a sua ideia, o fundador arrisca tudo, o seu património pessoal, o seu nome e o seu futuro, já que na insuficiência de instrumentos financeiros de apoio ao risco e de incentivo aos agora *startups*, a banca portuguesa exige assinaturas do proponente e cônjuge e, ainda, garantias reais de todo o património existente. Com garantias dadas a favor dos credores, o fundador é obrigado a trabalhar, a prever e a decidir, imprimindo à sua conduta uma forte liderança. Para isso sacrifica a família e concentra em si os poderes da gestão da empresa, pois é sobre ele que recai todo o ónus do insucesso. Como resultado desta sua postura, comporta-se como autocrata, criando com o tempo obstáculos à profissionalização passando a ter dificuldade em formar e avaliar os filhos.

O pai, fundador, passa a ausente, evitando levar os problemas da empresa para casa, para não repartir frustrações com a família. Se não falar da empresa em casa, o cônjuge e filhos deixam de sentir a empresa.

Se, em sentido contrário, leva para casa os grandes êxitos profissionais - verdadeiros, dada a boa qualidade do fundador - esta atitude pode ser castrante para os filhos. Como é evidente, de filhos castrados, não se pode esperar fecundidade.



## CONTEÚDO

Depois do que foi dito não é fácil referir o que deve constar no PF, mas dentro do espírito que presidiu à redacção deste artigo, devemos indicar os pontos principais. Como é evidente, a hierarquização dos assuntos está dependente do tipo de EF.

Os problemas a resolver têm dimensão diferente, consoante se trata de:

- EF detida e gerida pelos fundadores, com experiência empreendedora, com problemas de expansão/endividamento;
- EF que cresce com gestão de irmãos e se ajusta a mudanças rápidas, com problemas de profissionalização da gerência, definição de carreiras para os novos membros e conhecimento dos filhos que querem a empresa e, dentro destes, os que a querem por falta de alternativas. Haverá ainda que considerar os aspectos ligados à capitalização da empresa, à administração dos seus recursos humanos, ao desenvolvimento de novos produtos, à concorrência e à diversificação;
- EF complexa, com a gestão assegurada por primos sócios, com problemas algo diferentes das atrás referidas. A defesa de interesses é diferente, quando em presença estão o pai e os filhos, ou apenas participam na discussão os irmãos, ou são já os primos que defendem os seus interesses. Neste tipo de EF, o sistema de governo e de informação à família (sócios e não sócios) assume particular relevo, a justificar a criação de conselhos do tipo Conselho de Diretores e Conselho de Família, não sendo este confundível com o definido pelo artigo 1951º do Código Civil.
- EF controladas pela família, mas procurando novo proprietário ou parceiro com quem repartir o poder.



*Sempre que a família se reúna para debater o Protocolo devem ser discutidos os seguintes pontos: Diagnóstico das Sociedades; Oportunidades de Expansão; Planeamento Financeiro e Empresarial; e Plano de Negócios para os meses seguintes."*

Supomos ter ficado claro que o tipo de sociedade dita o tipo de problemas que poderão surgir, havendo, no entanto, que atender igualmente, à dimensão da família e à dimensão do negócio.

Quem tiver que conduzir a concretização do PF deve incluir outros pontos: Valores e Missão; Rendimento do Capital; Órgãos de Governo; e Fundo para Formação de Descendentes.

Sempre que a família se reúna para debater o Protocolo devem ser discutidos os seguintes pontos: Diagnóstico das Sociedades; Oportunidades de Expansão; Planeamento Financeiro e Empresarial; e Plano de Negócios para os meses seguintes.

O tipo de sociedade familiar, a sua dimensão, a dimensão da própria família, o estado da arte da gestão da EF é que vão ditar o que se pode e deve inserir no Protocolo Familiar.

A solução mais perigosa para as EF é não discutir os problemas que possam surgir.

Assim, uma forma que pode ser encontrada para ultrapassar este tipo de problemas é além dos bons princípios de gestão, a contratação de alguém exterior à EF e à própria família, que sirva de contra ponto aos muitos planos que devem existir. A elaboração de Planos de Sucessão é a prova definitiva da EF. A sucessão é um processo, não é um evento.

Para assegurar o futuro empresarial, outros planos devem ser elaborados:

- Planos de Continuidade e Planos de Contingência, que dizem respeito tanto à propriedade da empresa, como à família e à gestão.

Existem outros planos que abrangendo estas três forças, propriedade, família e gestão, tem maior pendor na gestão, como Plano de Negócios, com a composição do conselho de gerência e as relações deste com os outros sócios ou accionistas.

### Finalidade do negócio

O objeto social duma empresa está claramente definido no seu pacto social. Deve haver a mesma clareza na participação da família no seu capital social.

Uma empresa é criada com uma razão clara: aplicar fundos e/ou manter uma atividade profissional lucrativa. Atingido este objectivo, há que no seio da família eleger um outro, se há a pretensão de continuar a participar na empresa.

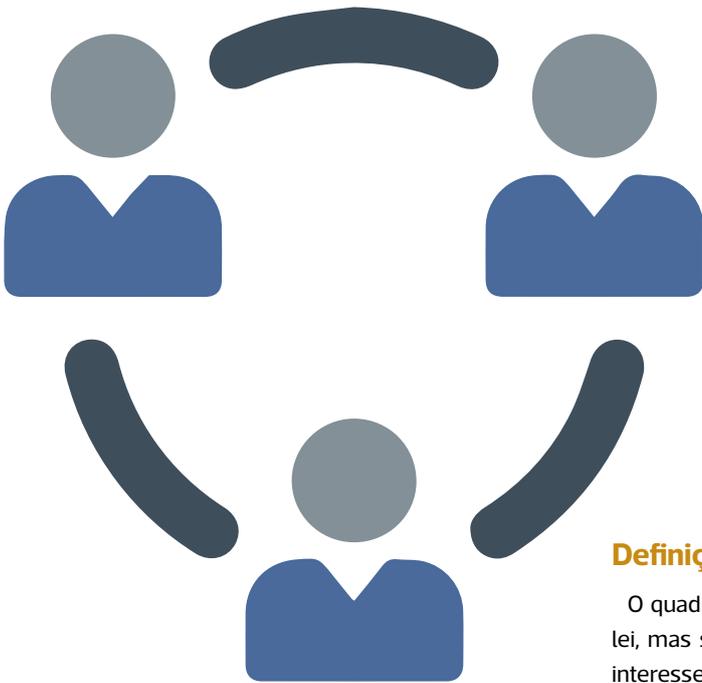
Por uma questão de metodologia, indicam-se três caminhos possíveis:

- Forma de garantir um posto de trabalho para os filhos;
- Manter uma ligação aos sócios, esperando que estes conduzam os negócios sociais, com os quais se partilhará os resultados finais;
- Manter, temporariamente, a participação, mas assumindo o interesse de venda a prazo. Apenas uma questão de oportunidade.

### Direitos e deveres dos sócios

A atuação dos sócios (membros da família) em assembleias-gerais deverá ser a concretização da estratégia definida. Se a participação é para durar ou não, se a venda está dependente de uma oportunidade, se querem fazer-se nomeações e quem nomear, serão condicionantes a ponderar no agendamento, discussão e votação dos pontos e, podem não depender exclusivamente dos votos de uma família. Assim, há que fazer arranjos societários para assegurar a prossecução dos interesses eleitos.

A própria informação a distribuir deve ter em conta esses interesses. Se a afirmação "informação é poder" for verdadeira, deve-se exigir a distribuição da que interessa ou condicionar aquela que limita esse poder.



Os acordos a estabelecer com os outros sócios, não familiares, devem ser tão superficiais quanto os interesses a defender ou, tão profundos, quanto os ditos interesses.

Como exemplo, poderá ser referida a qualidade dos quadros, simultaneamente membros da família, a nomear ou a admitir na empresa.

Num mundo cada vez mais concorrencial, o empresário que sabe não ter a melhor empresa ou consciência que não tem os filhos modelo, pode, com as dificuldades de emprego existentes, pretender lugares para eles.

Mas, pode também, nesse mundo concorrencial, querer a empresa modelo e limitar o acesso a lugares de direcção apenas aos descendentes com escolaridade e experiência pré definidas. Pode, também, definir outros atributos como conhecimentos de línguas ou qualificativos específicos.

Os acordos sobre estes pontos podem ir desde a possibilidade de entrarem todos para a empresa, até à definição de quantos podem entrar e com que atributos. Pode-se aceitar que um membro da família possa ser escriturário, ou então, impor que só possa ser dirigente. Neste caso, justifica-se a definição dos atributos exigidos ao desempenho desta função.

São exemplos de como se pode acautelar os interesses da família e conjugá-los com os da própria empresa.

O argumento que os direitos e deveres dos sócios e o direito à informação constam na lei, não serve os interesses da família participante no capital. Esta pode alargar esses poderes, dentro do quadro legal existente.

## Definições e atribuições dos dirigentes

O quadro de poderes dos dirigentes está definido na lei, mas será ingénua pensar-se que isso defende os interesses dos accionistas.

Se estes querem vender a sua participação na empresa e apenas aguardam uma oportunidade, os dirigentes a nomear pela família devem estar identificados com esta determinação.

Os dirigentes devem respeitar a lei, mas igualmente os interesses de quem os nomeia. O interesse em alienar ou não participações, em articular ações comerciais, em investir ou não em I&D, em estabelecer parcerias técnicas de produção ou distribuição com outras empresas, impõe a identificação do dirigente com estes objectivos.

O dirigente a nomear pela família deve saber se esta apenas quer que cumpra a lei e apresente resultados ou se o seu desempenho vai ser apreciado sob outros aspectos.

## Planeamento patrimonial

Mais uma reflexão sobre este ponto, importante para a preparação do Protocolo Familiar.

A família pode não querer arriscar tudo na empresa, ao contrário do que normalmente faz o fundador quando a cria. Pode haver vários interessados em trabalhar na empresa mas, fruto de acordos celebrados com outros sócios, apenas um ou dois lugares para preencher.

A família pode ter alguns membros interessados em trabalhar na empresa e outros optarem por carreiras profissionais fora dela.

Há que respeitar e gerir estas várias vontades, importantes para o equilíbrio familiar, para a estabilidade entre os sócios e da própria empresa.

É perfeitamente possível limitar o envolvimento da família, normalmente condicionando o desenvolvimento e/ou crescimento desta, ou ainda, o que também pode ser possível, compensando com outros patrimónios os membros da família que optem por carreiras profissionais fora da empresa.

## Acordos parassociais

Definida a vontade das partes e encontrado o acordo verbal face aos interesses em presença, é fundamental passá-los a escrito. Tal só é possível num ambiente de concórdia entre familiares e sócios.

Em clima de conflitualidade não é possível alcançarem-se acordos sem grandes perdas.

## Reorganização

Na sequência da evolução das negociações poderá haver lugar à criação de novas empresas, cisão da existente, agrupamentos ou fusões. Todo este trabalho deve ser feito em paralelo com as negociações em curso, no seio da família ou entre os sócios que dominem a empresa. As fortes relações existentes entre a família e a empresa são potencial fonte de conflitos.

## Formação e planeamento de carreiras

A melhor maneira de evitar ou resolver conflitos é a de estabelecer soluções.

Ao fixar-se que, para lugares de administração ou de direcção apenas podem ser nomeadas pessoas com curso superior, com experiência profissional em tarefas bem definidas, ou pertencentes a certa família ou ramo familiar, etc., antecipam-se soluções para evitar problemas.

Deste modo estabelecem-se igualmente programas de formação exterior à empresa (cursos profissionais, médios ou superiores) ou dentro da empresa (percursos por vários serviços) ou estágios fora da empresa (em empresas de famílias amigas, em clientes ou fornecedores).

Ao definirem-se condições de acesso impõe-se automaticamente um programa de preparação para quem se espera venha a ocupar certos lugares.

## Sistema de informação para sócios

Deve ficar bem definida a informação que os sócios vão ter e como a recebem. Se lhes é enviada pela empresa ou a recebem pela via familiar, se segue pelo correio ou lhes é entregue em reuniões convocadas para o efeito.

Deve chegar ao membro da família e sócio, que optou por uma carreira profissional fora da empresa.

Deve chegar ao pequeno acionista, eventual herdeiro dum parte significativa do capital, para não ser confrontado com a realidade apenas quando herda.

É importante que a nora viúva, o neto tutelado, herdeiros da participação na empresa, não sejam excluídos com a morte do anterior detentor do capital.

## Remuneração, Benefícios E Dividendos

As grandes questões familiares surgem da distribuição dos dinheiros.

Os lucros devem ser divididos em função do capital investido. É a própria lei que assim o define. Mas a assembleia pode decidir constituir reservas e não distribuir lucros. Pode até distribuir novas acções pela via de aumentos de capital por incorporação de reservas. No entanto, se a empresa não está cotada em bolsa ou tem uma forte concentração de capital, não haverá procura para pequenas partes de capital. Pode, também, não distribuir lucros por não os declarar.

Em todos estes casos os membros da família, com capital na empresa mas sem pertencer aos órgãos sociais, dispõem de um activo sem rendimento e sem possibilidade de alienação.

Os membros do Conselho de Administração devem ser remunerados, como decorre da lei. No entanto, o seu empenhamento deve ser avaliado e os bons resultados premiados.

O crescimento da empresa deve contemplar:

- Existência de prémios que estimulem os órgãos sociais a apresentar bons resultados;
- Possibilidade de distribuição de lucros anualmente, sem comprometer o futuro da empresa;
- Possibilidade de alienação parcial do capital, sem perda do controlo da empresa por parte da família;
- Criação de um fundo que permita socorrer, dentro de certos limites, os sócios com crises pontuais de liquidez;
- Criação de um Conselho Consultivo, onde terão lugar remunerado, alguns membros da família sem funções na empresa;
- Possibilidade de venda de acções, no seio da família, em condições previamente definidas.

## Avaliação periódica

Cada situação concreta justifica uma actuação específica. O número de membros da família, o grau de comprometimento destes com a empresa, a dimensão desta, a sua valorização, o nível de resultados que obtém, tempo de vida da empresa, a idade dos membros da família, a concorrência no mercado, são fatores que podem justificar diferentes comportamentos.

Por isso, deverá existir – avaliação do desempenho. A escolha do modelo pode e deve ser periodicamente questionado.

Se a empresa ou o grupo empresarial não proporcionar os resultados esperados, susceptíveis de manterem o nível social e os gastos da família, esta reage, já que não é expectável que se conforme com as más consequências.



*Cada situação concreta justifica uma actuação específica. O número de membros da família, o grau de comprometimento destes com a empresa, a dimensão desta, a sua valorização, o nível de resultados que obtém, tempo de vida da empresa, a idade dos membros da família, a concorrência no mercado, são fatores que podem justificar diferentes comportamentos."*

Portanto, o nível, o rigor e a periodicidade de avaliação do modelo devem ajustar-se às expectativas existentes, não descorando as avaliações periódicas da empresa ou grupo.

Será bom para a família conhecer periodicamente o valor do seu património.

Os membros da família fora da gestão e pouco familiarizados com os processos contabilísticos podem confundir o valor dos imóveis recheados de máquinas com o valor da sua participação. Aos activos haverá que abater os passivos. Haverá ainda que corrigir uns e outros em função do justo valor e contingências de vária ordem, e o valor de cada acção fica ainda dependente do poder associado às outras acções da família.

Os membros da família deverão conhecer, ao mesmo tempo, o valor do que possuem em conjunto, pois o valor de cada parte, pode ser bastante reduzido.

### **Desafio da sucessão**

Não existe uma tabela da importância dos pontos a incluir no Protocolo, mas a sucessão estará sempre presente na empresa familiar. Terá que ser discutida, preparados os eventuais candidatos, a família, e mesmo o modelo de organização da empresa ou grupo empresarial.

O filho mais velho ou o com mais estudos podem não ser os mais capazes.

Se de entre os vários filhos, há um que dedica todo o seu tempo à EF, quando desaparece o fundador, se herdarem em partes iguais corre o risco de perder o emprego. Com o fundador vivo tinha o apoio do capital social nas assembleias dos sócios, mas com o seu desaparecimento e hipótese de venda da empresa pelos outros herdeiros, é alta a possibilidade de não o manter.

## **ELABORAÇÃO E CONCLUSÕES**

Face ao exposto, supomos que dois aspetos devem ser equacionados. O primeiro, o momento indicado para discussão e assinatura do PF. O segundo, o prazo de validade que lhe deve ser fixado.

Começando pelo segundo, e tomando em consideração tudo quanto já foi referido, devemos aceitar que sendo o PF uma peça fundamental para o equilíbrio da família e das empresas sob controlo familiar, não deve ser demasiado estendido no tempo para se poder ajustar a realidades em mutação permanente, nem tão curto, que perca validade sem produzir efeitos e exija desgaste permanente na discussão. Mesmo sob o ponto de vista ético o PF é uma peça importante. Dentro destes parâmetros, permitimo-nos sugerir cinco anos. É um prazo razoável, que permite profundidade na discussão, sem olhar para realidades imediatas.

Menos problemático é definir o momento da sua primeira discussão.

Só se pode discutir um PF quando as relações entre todos os membros são sadias e não existem problemas urgentes, geradores de conflitos.

A existência de figuras de autoridade, são um bom suporte à aceitação de compromissos. O fundador, o avô, o pai, representam essa autoridade, mas só antes de serem objecto de quaisquer contestações.

Um bom momento para a discussão de um protocolo é o que se segue a uma crise grave na família. A bonança que advém a seguir a uma crise cria uma grande união familiar, propícia à discussão de eventuais cenários e forma de os ultrapassar.

A discussão de um PF deve começar por um conselho de família com alguma informalidade, aumentando gradualmente o formalismo, até ao consenso escrito.

O Protocolo Familiar pode ser visto como uma estratégia empresarial para a família, beneficiando também a empresa com essa mesma estratégia. 

# RISK MANAGEMENT



FORMAÇÃO AVANÇADA

SAVE THE DATE

13,14 E 15  
NOVEMBRO  
2019 \*



INFORMAÇÕES

Catarina Santos

c.santos@ifb.pt

+351 217 916 293



\* As formações calendarizadas funcionam com um número mínimo e máximo de formandos, pelo que, a realização das mesmas encontra-se sujeita a confirmação.



# Como beneficiar do impacto ESG?

SUSTENTABILIDADE ESG



**Ricardo Arroja**

Economista de profissão, autor de livro sobre a economia portuguesa e de centenas de artigos de opinião na imprensa portuguesa na última década e meia. Formado pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, é administrador de empresas, consultor de políticas públicas, professor no ensino superior e membro da direção da Ordem dos Economistas.

Já lá vão muitas décadas desde que, em 1970, o economista Milton Friedman celebrizou a ideia de que a responsabilidade social das empresas estaria limitada ao incremento dos lucros. A perspectiva de Friedman contribuiu depois para um certo consenso no sistema financeiro baseado no conceito de valor accionista (“shareholder value”) enquanto pilar fundamental da criação de valor empresarial. As empresas, sobretudo as cotadas, passaram a ter como preocupação a obtenção de eficiências de gestão, bem como as engenharias financeiras e fiscais, que maximizassem a remuneração dos accionistas. Se o fizessem, independentemente de tudo o resto, teriam então cumprido a sua função social.

O paradigma anterior, ali caracterizado de forma muito simplista (e algo injustamente) pelos seus críticos, está em mudança. Na sequência da Grande Recessão de 2008/2009, surgiu uma vaga de fundo clamando por um novo tipo de capitalismo, um que tivesse como pano de fundo também o interesse das pessoas e do planeta, e não apenas o dos accionistas e sócios das empresas. A esta nova versão, muitos classificaram-na, até mesmo antes da Grande Recessão de 2008/2009, como uma espécie de capitalismo moral (“moral capitalism”)<sup>1</sup>. Porém, mais do que uma designação, importa perceber que mudanças concretas trará uma nova abordagem de responsabilidade social empresarial e o que significa para a intermediação financeira a emergência do acrónimo ESG.

<sup>1</sup> Young, S. (2003). *Moral capitalism: Reconciling private interest with the public good*. Berrett-Koehler Publishers.



No primeiro semestre de 2019, a emissão mundial de obrigações verdes (“green bonds”) estabeleceu novo recorde histórico, tendo ultrapassado a fasquia dos 100 mil milhões de dólares.<sup>2</sup> Foram cerca de 300 novas emissões de dívida, consignadas ao financiamento de projectos com sustentabilidade dita ESG (“environmental, social and governance”), que totalizaram 117 mil milhões de dólares. Em média, representando 400 milhões de dólares por emissão e envolvendo emitentes em sectores tão distintos quanto os da energia, telecomunicações e indústrias de materiais. Hoje, já não são apenas investidores de nicho que adquirem este tipo de activos. A procura encontra-se agora entre todo o tipo de investidores, dos mais aos menos ortodoxos, dos mais pequenos aos maiores.

As novas tendências de investimento ESG têm vindo a ser acompanhadas por todos os agentes de mercado. As agências de notação de risco, por exemplo, têm adquirido participações de capital em pequenas empresas de análise de risco, até aqui operadores de nicho, com o intuito de que essas aquisições lhes permitam uma rápida adaptação às novas exigências dos clientes. Segundo algumas estimativas, o mercado global de “ratings” ESG valerá hoje 200 milhões de dólares, podendo mais do que duplicar nos próximos cinco anos.<sup>3</sup> Neste sentido, a agência S&P Global Ratings divulgou recentemente a sua grelha de avaliação de risco ESG.<sup>4</sup> Para além do interesse comercial em mostrar conceptualmente ao mercado o que está a fazer, será também uma forma de harmonizar a avaliação entre empresas de sectores distintos.

A existência de informação, de natureza financeira ou de outra índole, configura um dos princípios fundamentais da economia monetária e financeira. Neste sentido, desde 2014, existe na União Europeia uma directiva (2014/95) que regula a prestação de informação não financeira por parte das empresas de grande dimensão que constituam entidades de interesse público. Esta directiva, que já se encontra transposta em Portugal e inserida no código das sociedades comerciais (vide artigo 66º – B), estabelece a obrigatoriedade de reporte de informação em domínios ESG. Mas outros padrões de reporte de informação, complementares e de adesão voluntária, como a “Global Reporting Initiative” (GRI), têm vindo também a estabelecer-se progressivamente.

A intermediação financeira acabará por adaptar-se a estas novas tendências. Aliás, é muito desejável, quase imperioso, que o faça. Não é só o novo paradigma de responsabilidade social das empresas que está em causa. É também a natureza da economia contemporânea, “data-driven”, que, permitindo novos tipos de informação e novos modos de acesso a ela, contribuirá para reformular a análise de risco por parte das instituições financeiras. Por exemplo, no caso da grelha de avaliação ESG publicada pela S&P são destacados quinze indicadores relacionados com as vertentes ambientais, sociais e de governança (ou controlo interno) das organizações. Mas no caso das orientações da GRI são muitos mais. O desafio para os gestores de risco será quantificar e destriçar a informação doravante obtida porque o que é em excesso também pode tornar-se contraproducente.

A valorização das vertentes ambientais, sociais e de governança das sociedades não nasceu ontem. Há muito que germina entre certos meios, e há muito que fervilha no debate académico. A questão que tem maioritariamente ocupado o debate académico diz respeito à relação entre a responsabilidade social das empresas e os resultados financeiros obtidos pelas mesmas. Por outras palavras, estará uma maior preocupação social associada a uma maior rentabilidade financeira? Ou não? Será a relação entre responsabilidade social e rentabilidade financeira directa, inversa, ou será que não existe sequer relação? Dos estudos empíricos realizados ao longo dos anos, permanece neste domínio a ausência de consenso científico.<sup>5</sup>

<sup>2</sup> *Green bond issuance hits \$66.6bn in second quarter* (Financial Times, 9/08/2019)

<sup>3</sup> *Credit rating agencies join battle for ESG supremacy* (Financial Times, 17/09/2019)

<sup>4</sup> <https://www.prnewswire.com/news-releases/sp-global-ratings-publishes-its-first-esg-evaluation-300869435.html>

<sup>5</sup> Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., & Walsh, J. P. (2009). *Does it pay to be good... and does it matter? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance. And does it matter.*

Benlemlih, M. (2017). *Corporate social responsibility and firm financing decisions: A literature review. Journal of Multinational Financial Management*, 42, 1-10.

Relacionado com o anterior, mas constituindo um ponto distinto, está a relação entre a disponibilização de informação não financeira e a avaliação de mercado das sociedades. Aqui, e apesar de as conclusões se aplicarem essencialmente às sociedades cotadas, existe alguma evidência de que a disponibilização de informação não financeira contribui para mitigar o impacto de mercado decorrente da ocorrência de algum factor de risco previamente identificado. A informação funciona como elemento moderador da especulação de mercado sobre o valor intrínseco de uma empresa, tanto na alta quanto na baixa. A parte boa é que a volatilidade dos activos cotados em mercado tende a ser menor. A parte má é que a simples prestação de informação tende a reduzir o valor intrínseco do activo cotado em mercado (sobretudo na alta).<sup>6</sup>

A temática ESG insere-se tanto nas questões do financiamento como nas do investimento. Para efeito deste artigo, focar-me-ei no financiamento. Como ponto de partida, segundo dados do Banco de Portugal, temos que mais de metade das empresas no nosso país não tem qualquer relação bancária. Entre aquelas que têm relações bancárias, as microempresas têm em média apenas uma relação bancária, sendo que as empresas de grande dimensão têm seis. Mais ainda, à medida que as empresas estabelecem mais relações bancárias o seu custo de financiamento tende a baixar. O efeito é tanto mais significativo quando menor e mais jovem for a empresa, justificando-se essencialmente pelo maior acesso dos bancos à informação dessas empresas – em particular, através da central de responsabilidades do Banco de Portugal.<sup>7</sup>

Dos dados anteriores resultam duas constatações. Por um lado, verifica-se que há ainda um problema de (falta de) inclusão financeira em Portugal. Por outro lado, constata-se que a disponibilização de informação reduz a percepção de risco associado às empresas, contribuindo para reduzir o seu custo de financiamento, sobretudo no caso das empresas mais jovens e de menor dimensão. Ou seja, há um circuito que vai da prestação de informação até à inclusão financeira, apesar de o inverso também poder ser argumentado. Na verdade, em muitos países, especialmente naqueles onde a informalidade económica é maior, políticas públicas de inclusão financeira, através de meios digitais e biométricos, têm sido utilizadas como forma de incluir

os pequenos empresários no circuito financeiro e com isso melhorar o acesso à informação obtida das empresas pelos bancos.

A inclusão financeira e a responsabilidade social dos bancos são conceitos que nos próximos anos andarão intimamente relacionados entre si. O escrutínio sobre as entidades financeiras será cada vez maior e será improvável que alguma entidade venha a afirmar-se pelos valores ESG se a sua acção não for compatível com os princípios preconizados. Na sociedade digital em que vivemos – em relação à qual se fala também de “surveillance capitalism”<sup>8</sup> ou “data-capitalism”<sup>9</sup> – tudo se pode saber e tudo é passível de ser observado. Por isso, discutem-se hoje os princípios que caracterizam uma banca responsável – ideias que por estes dias terão estado em discussão nas Nações Unidas. Os princípios fundamentais são seis: o alinhamento com os interesses das pessoas e do planeta; a acção bancária movida pelo impacto das externalidades produzidas; a relação com os clientes; a relação com o conjunto de parceiros (“stakeholders”); a cultura de controlo interno, e; a transparência e a responsabilização das entidades e dos seus gestores.<sup>10</sup>

Como sempre sucede nos momentos de mudança, há o risco de a mudança ser balofa. Ou seja, de ser rica em palavras e pobre em conteúdo. De facto, a abordagem ESG não implica que os bancos desatem a financiar as

6 Fatemi, A., Glaum, M., & Kaiser, S. (2017). *ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure*. *Global Finance Journal*.

7 Bonfim, D., Dai, Q., & Franco, F. (2018). *The number of bank relationships and borrowing costs: The role of information asymmetries*. *Journal of Empirical Finance*, 46, 191-209.

8 Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. Profile Books.

9 West, S. M. (2019). *Data capitalism: Redefining the logics of surveillance and privacy*. *Business & society*, 58(1), 20-41.

10 <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/>





empresas apenas porque estas qualificam nos critérios que parecem bem na praça pública e no mundo das “investor relations”. Como já vimos anteriormente, a relação entre a responsabilidade social de uma empresa e a sua performance financeira não é linear e está longe de ser consensual entre a comunidade científica. Há, pois, que separar uma e outra dimensão. E, assim, surge neste ponto a questão fulcral na análise do risco de crédito quando avaliado de uma perspectiva de sustentabilidade ESG: qual é (será) o impacto concreto das ações de responsabilidade social adoptadas por cada empresa no seu respectivo ramo de actividade?

A questão anterior remete-nos para a avaliação de impacto dos investimentos realizados (“impact investing”). Deste modo, é no impacto produzido pela adopção de critérios ESG que deverá estar o enfoque da análise do risco de crédito. Por exemplo, será que através da substituição de fontes de energia uma empresa industrial consegue reduzir os seus custos de produção e com isso libertar mais meios financeiros? Será que através da contratação de recursos humanos mais qualificados, ainda que mais caros, uma organização consegue evoluir na cadeia de valor e com isso adicionar ao seu volume de negócios e à sua margem comercial? Será que através de uma adequada política de controlo interno a empresa fica menos vulnerável a riscos de reputação e respectivos custos de litigância? Mais ainda, como medir tudo isto?

As cláusulas (“covenants”) que hoje caracterizam os contratos de crédito continuam essencialmente determinadas por critérios financeiros e patrimoniais. No futuro, sem prejuízo da abordagem convencional, é natural que outros critérios venham também a ser incluídos nestas cláusulas. Na realidade, já se veem exemplos nesse sentido. É o caso de recentes emissões obrigacionistas que, quer ao nível dos emitentes originais, quer ao nível dos derivados de crédito (v.g., “credit loan obligations”) constituídos para as aglutinar, estabelecem linhas vermelhas quanto aos tipos de negócio que não poderão financiar. Mais ainda, e aqui surge a novi-

dade, há também novas emissões de dívida nas quais o custo de financiamento estará em parte indexado ao cumprimento de indicadores ESG previamente designados e escrutinados por auditores externos independentes.<sup>11</sup>

Os novos modelos de risco de crédito beneficiarão da observação dinâmica e em tempo real de diferentes tipos de informação. Fazer depender a análise de risco apenas das peças contabilísticas, ou de abordagens estáticas de “scoring”, e confiar nos avales pessoais é coisa do passado. Naturalmente, a mudança será tanto mais rápida quanto maior for o dinamismo da economia e maior for a concorrência no sector bancário. Mas é importante que a mudança seja rápida porque a economia para a qual as empresas, incluindo as portuguesas, caminharão – uma economia mais intangível e inteligente, mais automatizada, e com ciclos operacionais e financeiros também eles mais curtos – obrigará a banca a uma capacidade de análise e de serviço ao cliente em tempo real e de forma quase instantânea.

Também do lado das empresas existirá a necessidade de mudança. De uma vez por todas, os empresários terão que entender que a prestação de informação (financeira ou de outra índole), para além de parte essencial da relação bancária, será no seu próprio interesse, permitindo a obtenção de maior volume de crédito obtido e/ou de um menor custo de financiamento. E, não menos importante, também os próprios reguladores terão de ser envolvidos na mudança. Os formulários em papel, num mundo digital, serão inadmissíveis. O mesmo sucederá se, porventura, num mundo em que todos evoluírem, os reguladores ficarem para trás, empatando burocraticamente aquilo que deveria ser despachado com eficiência. A supervisão, a exemplo da relação com os clientes, terá de ser “data-driven” e em tempo real.

O mundo é novo? Não necessariamente. Mas as técnicas e, provavelmente, também as preferências são. Que todos saibam adaptar-se a elas sem perder de vista a razão de ser de uma empresa (financeira ou não): o equilíbrio entre as motivações individuais de todos os que junto dela interagem e o cumprimento dos seus compromissos perante terceiros, quer no dia-a-dia, quer no médio e longo prazo. Há uma regra que parece não ter mudado: o valor de uma empresa continua a resultar do valor actual dos seus fluxos de caixa futuros. 

<sup>11</sup> *Impact investing creeps into the CLO market* (Financial Times, 2/09/2019)

# Fatores de sustentabilidade nas decisões de investimento: a importância da informação

FINANCIAMENTO  
SUSTENTÁVEL



## Carlos Rafael Branco<sup>1</sup>

Doutorado em Finanças e Mestre em Economia Monetária e Financeira.  
Professor Auxiliar da Universidade Aberta e Professor Auxiliar Convidado da NOVA-IMS.  
Diretor-Adjunto do Banco de Portugal.

<sup>1</sup> As opiniões expressas neste artigo são da exclusiva responsabilidade do autor e não representam nem coincidem necessariamente com as do Banco de Portugal ou do Eurosistema.

A integração de fatores de sustentabilidade marca presença na tomada de decisão sobre financiamento. Em geral, os estudos estatísticos apontam para a ausência de efeitos distintivos em termos de rentabilidade, quando comparados com ativos em que essa integração não seja contemplada. Não obstante, a deslocação do objeto de análise para a vertente de risco introduz assimetria quando efetuada idêntica comparação. Atendendo à complexidade de avaliação dos aspetos de natureza qualitativa ligados ao ambiente, à sociedade e à governação, a disponibilidade e a qualidade da informação são determinantes.

## Fundamentos e conceitos

O conceito de *Desenvolvimento Sustentável* apresentado, em 1987, pela Organização das Nações Unidas (ONU) no célebre Relatório De Brundtland, é, geralmente, reconhecido como marco na consciencialização para a existência de limites à utilização de recursos, ditados pela preservação da capacidade das gerações vindouras. Datados de 2015, o Acordo de Paris, focado na resistência às alterações climáticas e na limitação do aquecimento global, e a Agenda 2030 da ONU, estruturada em 17 objetivos de Desenvolvimento Sustentável, corporizam as iniciativas com maior impacte à escala global.

Por razões não desejadas, o passado recente tem confirmado a premência da adoção de modelos de desenvolvimento baseados no conceito de Desenvolvimento Sustentável, em resultado da sucessão de catástrofes associadas a alterações climáticas, da dificuldade em travar o avanço da poluição e dos danos à biodiversidade. Não obstante, o termo *sustentabilidade*



tem vindo a disseminar-se pelos relatórios de atividade das principais empresas, a ecoar pelos meios de comunicação social e a multiplicar-se em iniciativas da sociedade civil. Essa afirmação tem vindo a abranger, com intensidade crescente, a área das finanças, em primeira linha pelo papel determinante na canalização da poupança para o investimento.

A integração de considerações ambientais e sociais no processo de tomada de decisão sobre financiamento, hoje enquadrada no conceito *Financiamento Sustentável*, desafia a abordagem tradicional ligada à maximização de rentabilidade, alicerçada em horizontes temporais curtos. De facto, a incorporação dessas considerações, reforçada com garantias sobre a governação, facilita a seleção de projetos compatíveis com os desafios da sustentabilidade, menos marcados pela pressão temporal.

A adoção de fatores de sustentabilidade, alinhados com as dimensões ambiental, social e de governo (do acrónimo ESG – *Environmental, Social, Governance*), encontrou espaço de afirmação nos mercados financeiros. O *Plano de Ação: Financiar um Crescimento Sustentável*, publicado em 2018, pela Comissão Europeia, ilustra essa dinâmica e traduz-se num compromisso para estabelecer a ligação entre o financiamento e as necessidades específicas da economia europeia. No essencial, o Plano de Ação visa:

- reorientar os fluxos de capitais para investimentos sustentáveis;
- gerir os riscos financeiros decorrentes das alterações climáticas, do esgotamento dos recursos, da degradação do ambiente e das questões sociais; e
- promover a transparência e a visão a longo prazo nas atividades económicas e financeiras.

## Rentabilidade e risco

Apesar da dificuldade em reunir dados abrangentes para captar a totalidade dos instrumentos enquadráveis no universo do financiamento sustentável, a informação disponível sugere um crescimento expressivo, ano após ano, do número e dos montantes de emissões de instrumentos financeiros.

O valor das emissões de instrumentos de dívida atingiu, em 2017, mais de 120 biliões de euros, por comparação a menos de 1 bilião de euros, em 2007. As emissões têm sido concentradas em atividades carbono intensivas e no financiamento de projetos ligados à produção energética, à construção de infraestruturas e à renovação de veículos de transporte.

O número de fundos de investimento classificados pela Morningstar (sociedade especializada na construção de soluções de investimento) como «ESG Focus» cresceu 144% desde 2004, tendo atingido um total de 281 fundos, em 2018. A classificação fundamenta-se na priorização de investimentos com base no escrutínio de fatores ESG e na estratégia de seleção.

De um modo geral, são reconhecidas três estratégias de seleção para endereçar os fatores de sustentabilidade ESG nas decisões de investimento. A estratégia mais comum, tida como pioneira, é conhecida por *exclusão*, e baseia-se na aplicação de filtros para eliminar possíveis escolhas situadas em setores, práticas ou produtos considerados incompatíveis – é o caso da utilização de mão-de-obra infantil, da utilização de energias fósseis e da produção de armamento. A segunda estratégia, chamada de *impacto*, tem um caráter proativo, sendo reconhecida como indutora de uma triagem positiva e voltada para a promoção de impacto em termos ambientais, económicos e, por vezes, de coesão territorial ou geracional. Na terceira estratégia, menos difundida, denominada de *integração*, os fatores ESG são escrutinados e ponderados no contexto genérico da avaliação do contributo para a rentabilidade e o risco de uma carteira.

A identificação de diferenças na rentabilidade dos produtos financeiros sustentáveis face aos produtos financeiros tradicionais tem sido tema de variados estudos académicos. No essencial, a investigação não detetou evidência estatística que favoreça a hipótese de menor desempenho dos produtos sustentáveis, mesmo quando considerados diferentes horizontes temporais, regiões e classes de ativos. No entanto, têm surgido análises que sugerem a existência de diferenças quando a variável observada deixa de ser a rentabilidade e



passa a ser o risco. Este padrão ganha notoriedade, pela expressão estatística observada, na presença de movimentos de correção dos mercados, limitando a velocidade e dimensão de materialização de perdas.

Estas conclusões encontram aderência num estudo publicado em 2019, conduzido pelo Instituto para o Investimento Sustentável do banco de investimento norte-americano Morgan Stanley, que se propôs avaliar o desempenho de fundos de investimento, em termos de rentabilidade e risco. Com efeito, para o horizonte entre 2004 e 2018, os resultados sugerem que os retornos dos fundos sustentáveis estavam alinhados com os dos fundos identificados como tradicionais. Em sede de avaliação do risco, a evidência recolhida confirmou a maior capacidade de contenção de movimentos adversos, no caso dos fundos sustentáveis. De facto, a mediana da distribuição do desvio negativo para o valor de mercado foi consistentemente menor em cada ano. É ainda de salientar que o desvio negativo dos fundos sustentáveis foi significativamente menor do que o dos fundos identificados como tradicionais, nos anos em que volatilidade se intensificou nos mercados.

Em abril de 2018, a gestora de ativos Schroders realizou uma pesquisa *on-line* a mais de 22 mil pessoas com investimentos em 30 países, com o objetivo de estudar a perceção dos investidores sobre investimento em produtos financeiros sustentáveis. A investigação acompanhou clientes que admitiam investir, pelo menos, 10 mil euros (ou o equivalente) nos 12 meses seguintes e que reconfiguraram as respetivas carteiras nos últimos 10 anos. As conclusões mais significativas encontram-se espelhadas nos resultados seguintes:

- 75% dos inquiridos reconhecem que o investimento em produtos financeiros sustentáveis se tornou mais importante nos últimos cinco anos;
- Apenas uma minoria de inquiridos admite que o investimento em produtos financeiros sustentáveis gera rentabilidade inferior à comparável em produtos não sustentáveis;
- O grau de conhecimento dos inquiridos parece influenciar a parcela da carteira investida em produtos financeiros sustentáveis;
- As lacunas de informação limitam a dimensão dos montantes investidos.

## A informação como fator crítico

Ultrapassada a etapa de integração nos mercados financeiros, a incorporação dos fatores de sustentabilidade na tomada de decisão sobre financiamento, enquanto procedimento sistemático e enquadrado nas estruturas de governação, depende de um conjunto de desenvolvimentos, maioritariamente situados no plano da informação.

O ponto de partida dos processos de tomada de decisão radica na informação. No contexto financeiro, e em particular no quadro do financiamento sustentável, a quantidade e a qualidade da informação são preponderantes. Em geral, o número de sociedades cotadas que disponibiliza relatórios dedicados à sustentabilidade tem vindo a crescer, apesar de prevalência de determinados setores, como a energia. Não obstante, há espaço de melhoria em matéria de divulgação de informação sobre fatores ESG, para melhor perceção sobre o papel que é desempenhado na estratégia, sobre o grau de compromisso da gestão e sobre os resultados alcançados.

Em segundo lugar, deve-se assinalar a importância da utilização de metodologias de avaliação e de critérios de classificação que assegurem consistência na realização de comparações. Dada a multiplicidade de variáveis compreendidas no perímetro das dimensões ambiental, social e de governação, os investidores necessitam de ponderar as suas decisões com base em informação fiável, comparável e consistente. A existência de fragilidades nas metodologias de avaliação e nos critérios de classificação acaba por refletir-se na credibilidade das emissões e dos emitentes e deixa espaço



para o aparecimento de estratégias desenhadas para explorar objetivos de imagem perante o mercado, os acionistas e os supervisores.

Por outro lado, além da multiplicação de organizações dedicadas à promoção e ao estabelecimento de *standards*, a profusão de índices e escalas de avaliação dificulta a afirmação de referências no mercado. Com efeito, a expansão das agências de notação e a falta de comparabilidade das respetivas metodologias de avaliação podem desencadear perdas de tração no desenvolvimento do mercado de financiamento sustentável. No artigo *“Rating the Raters: Evaluating how ESG Rating Agencies Integrate Sustainability Principles”*, publicado no início de 2019, os desafios a ultrapassar neste domínio estão relacionados com (i) falta de transparência, (ii) lacunas na consistência e comparabilidade, (iii) possibilidade de compensação de pontuações entre diferentes domínios e variáveis, (iv) dificuldade em traduzir o desempenho global de sustentabilidade, e (v) aceitação limitada, dado o afastamento face às necessidades das partes interessadas.

A Comissão Europeia tem desenvolvido iniciativas para induzir a transparência e promover a literacia sobre a sustentabilidade, em geral, e sobre o financiamento sustentável, em particular. O citado *Plano de Ação: Financiar um Crescimento Sustentável* reflete os desafios e as oportunidades que se colocam na formulação de uma política de financiamento sustentável. De entre o conjunto de iniciativas que contribuem para o setor financeiro apoiar a transição para uma economia mais eficiente no aproveitamento dos recursos, há a destacar as seguintes ações:

- Estabelecer um sistema de classificação para as atividades sustentáveis;
- Criar normas e rótulos para os produtos financeiros «verdes»;
- Desenvolver referenciais de sustentabilidade;
- Integrar melhor a sustentabilidade nas notações e nos estudos de mercado;
- Incorporar a sustentabilidade na prestação de aconselhamento financeiro;
- Esclarecer os deveres dos investidores institucionais e dos gestores de ativos;
- Promover um governo sustentável das empresas e atenuar a visão de curto prazo nos mercados de capitais; e
- Reforçar as divulgações e as regras contabilísticas em matéria de sustentabilidade.

A integração de fatores de sustentabilidade é uma realidade presente na tomada de decisão sobre investimento. Não obstante o caminho percorrido, subsistem lacunas que podem travar a dinâmica de afirmação no mercado. Os desafios de maior dimensão colocam-se ao nível da informação e sugerem uma concertação de esforços que, em primeira linha, abrange os emitentes, os intermediários financeiros e os investidores. 

## Bibliografia

Comissão Europeia (2018). Plano de Ação: Financiar um crescimento sustentável. Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho Europeu, ao Conselho, ao Banco Central Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões.

Escrig-Olmedo, Fernández-Izquierdo, Ferrero-Ferrero, Rivera-Lirio e Muñoz-Torres (2019). *Rating the Raters: Evaluating how ESG Rating Agencies Integrate Sustainability Principles*. *Sustainability* 2019, 11, 915.

Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (2019). Documento de Reflexão e Consulta Sobre Finanças Sustentáveis.

Schroders (2018). *Global Investor Study. Is information the key to increasing sustainable investments?*

Pimco (2017). *10 Reasons ESG Investing Is Growing*.

Sustainalize (2019). *ESG investing 101: what investors want to know and the role of ESG rating agencies*.



DIVERSIDADE DE GÉNERO



## Inês Palma Ramalho

É advogada na Sérvulo & Associados, como Senior Associate no Departamento de Financeiro e Governance, desde 2015. Desempenhou funções jurídicas especializadas no Departamento de Supervisão Prudencial do Banco de Portugal e, na qualidade de Project Manager e Controller, na Estrutura de Acompanhamento dos Memorandos de Entendimento (ESAME)/Governo de Portugal, no âmbito do Programa de Assistência Financeira. Licenciada em Direito pela Universidade de Lisboa, é ainda pós-graduada em Mercados Financeiros e Direito Penal Económico & Financeiro e concluiu o III Fintech Disruption Program (UCP). Entre 2011-2017, foi assistente convidada na Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa e participa habitualmente como oradora em conferências subordinadas a temas de Direito Bancário, Direito dos Valores Mobiliários, Direito das Sociedades Comerciais, AML/CFT e *Corporate Governance*.

# Diversidade de género nos órgãos sociais da Banca Portuguesa

## Introdução

Para onde quer que se olhe, parece que nunca se falou tanto de diversidade de género como nos dias de hoje. Mas o debate aceso que parece ter começado com movimentos cívicos como o #MeToo, que se focava na prevenção do assédio sexual, ou com campanhas de sensibilização internacionais sobre a igualdade remuneratória, como a #StopTheRobbery<sup>1</sup>, da UN Women ou, por cá, a #Eumereçoigual, lançada por ocasião dos 40 anos de atividade da CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego<sup>2</sup>, não tem nada de novo, nem tampouco deixou de ser transversal e afetar todas as áreas da Economia, incluindo o setor financeiro onde se integra a Banca Portuguesa.

Os ângulos em que se pode tratar este tema são inúmeros e dariam (deram!) palco a milhares de estudos e artigos. Por isso, focar-me-ei especificamente na vertente da diversidade de género dos órgãos sociais da Banca Portuguesa.

<sup>1</sup> Para mais informação, cfr. <https://www.unwomen.org/en/news/in-focus/csw61/equal-pay>

<sup>2</sup> Disponível em <http://cite.gov.pt/pt/destaques/noticia928.html>



## Diagnóstico

De acordo com o supervisor, existem 29 (vinte e nove) entidades autorizadas a operar como bancos no sistema financeiro português. Se atentarmos na composição dos órgãos sociais de cada uma destas instituições é notória a ausência de mulheres no órgão de administração ou, não raras vezes, de qualquer órgão social daquela instituição de crédito<sup>3</sup>.

De facto, num total de mais de 400 membros de órgãos sociais de bancos (e por órgãos sociais entende-se, para os devidos efeitos, a mesa da assembleia geral de sócios, o órgão de administração e o órgão de fiscalização) temos cerca de 85 mulheres, o que equivale a cerca de 21% dos membros destes corpos sociais.

Esta percentagem piora se retirarmos a mesa de assembleia geral desta equação. De facto, se densificarmos um pouco mais e atentarmos especificamente no órgão de administração - o órgão que determina efetivamente os destinos destas instituições - a percentagem baixa para 17%, estando os quase 230 cargos

<sup>3</sup> Esta análise pode ser feita pelo leitor com o auxílio dos elementos divulgados pelo Banco de Portugal, no que diz respeito às instituições autorizadas, bem como aos últimos relatórios de contas publicados. Para uma análise complementar - que a Autora também fez, sempre que possível - podem consultar-se também os sítios de internet de cada uma destas instituições.

destes órgãos de administração (executivos e não-executivos) distribuídos por menos de 40 mulheres.

Ora, estes números não só revelam que mulheres e homens não estão em condições de paridade nestas instituições, como as primeiras se encontram até significativamente sub-representadas, sobretudo no órgão social por excelência. Sendo incontornável que o tema da diversidade de género nas empresas tem sido alvo de particular divulgação e mediaticidade, estes números vêm, sem dúvida, esfriar os ânimos no que diz respeito às soluções práticas para o problema diagnosticado.

## O que se tem feito em Portugal?

Apesar de os números estarem longe de ser animadores, Portugal não tem estado parado. Em 2017, surgiu o regime de representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos sociais de entidades do setor público empresarial e de empresas cotadas em bolsa<sup>4</sup>, concretizado pelo recente Despacho Normativo n.º 18/2019, de 21 de junho.

De acordo com este diploma, e com efeitos a 1 de janeiro de 2018 para todos os mandatos novos ou renovados, os órgãos sociais do setor empresarial (do Estado e local) devem assegurar, no seu conjunto, uma representatividade mínima de 33,3% do género sub-representado (que tem sido, tradicionalmente, o feminino, mas que cabe ajuizar qual será no caso concreto).

O regime refere adicionalmente que se um órgão de administração integrar simultaneamente administradores executivos e administradores não-executivos, este limiar mínimo deve ser assegurado quanto a ambos (ou seja, o objetivo deve ser assegurado separadamente quanto a cada tipo de administrador).

Ora, ainda que este regime não tenha sido construído especificamente para a Banca Portuguesa, não deixa de ser aplicável às instituições bancárias detidas pelo Estado (ou seja, à Caixa Geral de Depósitos, S.A. ou ao Caixa - Banco de Investimento, S.A.), na medida em que estas fazem parte do setor público empresarial do Estado.

<sup>4</sup> Publicado pela Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto.



*[...] Admitindo alguns obstáculos culturais, a EBA frisa a importância de a formação a ministrar aos (atuais e novos) membros do órgão de administração, dever focar-se também em questões de diversidade, de forma a sensibilizar os seus destinatários para as vantagens de uma maior diversidade nos centros de decisão. "*

A Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, aplica-se ainda a empresas cotadas em bolsa (logo, ao Banco CTT, S.A. e ao Banco Comercial Português, S.A., as únicas instituições bancárias nacionais atualmente cotadas na *Euro-next Lisbon*), obrigando-as a assegurar uma presença mínima de 20% do género sub-representado tendo em conta a totalidade dos membros de cada órgão social, independentemente da sua qualidade executiva ou não-executiva. Este limiar sobe para 33,3% a partir de 1 de janeiro de 2020.

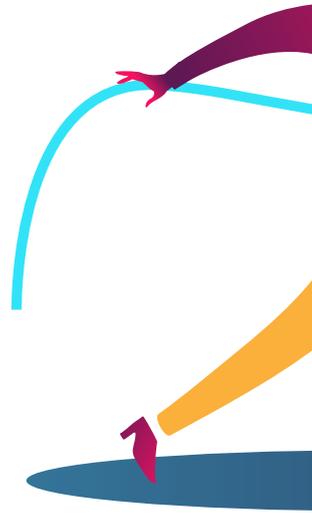
Não se ache que estas “novas” obrigações têm um carácter meramente programático. De acordo com este regime, o incumprimento do respetivo limiar por uma entidade integrada no setor público empresarial não só torna nulo o ato de designação do candidato original, como obriga o Estado a apresentar novo candidato ao cargo no prazo de 90 (noventa) dias. Já se o incumprimento tiver sido verificado relativamente a uma entidade cotada em bolsa, esta deve solicitar a convocação e realização de nova assembleia geral eletiva no prazo de 90 (noventa) dias e apresentar uma declaração de cumprimento à Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), sob pena de esta autoridade lhe poder aplicar uma repreensão registada e de a entidade ver este incumprimento divulgado publicamente. E, se a empresa cotada insistir neste incumprimento por um prazo superior a 360 (trezentos e sessenta) dias, a CMVM poderá aplicar-lhe uma sanção pecuniária compulsória no valor máximo equivalente a um mês de remunerações de todos os membros do órgão no seio do qual se tenha verificado o incumprimento.

É certo que, relativamente à Banca Portuguesa, este regime tem um âmbito pessoal reduzido, uma vez que se aplica apenas a uma parte do nosso sistema bancário nacional, o que é integralmente verdade. Contudo, toda a banca nacional está igualmente sujeita, desde 30 de junho de 2018, às «*Orientações sobre a avaliação da*

*adequação dos membros do órgão de administração e dos titulares de funções essenciais*» publicadas pela *European Banking Authority* (EBA), sob a referência EBA/GL/2017/12. E estas Orientações discorrem extensamente sobre as características a verificar no órgão de administração de uma instituição bancária, entre as quais se lista a da diversidade.

Determina a EBA que cada instituição deve ponderar o fator «*diversidade*», num órgão colegial, de forma integrada com a disponibilidade, *know-how*, qualificações, independência e idoneidade que cada membro destes órgãos deve demonstrar. Note-se que esta «*diversidade*» a que se refere a EBA ultrapassa o mero conceito do género, devendo também ser interpretada relativamente à idade dos candidatos, origem geográfica e tipo de habilitações e experiência profissional.

Admitindo alguns obstáculos culturais, a EBA frisa a importância de a formação a ministrar aos (atuais e novos) membros do órgão de administração, dever focar-se também em questões de diversidade, de forma a sensibilizar os seus destinatários para as vantagens de uma maior diversidade nos centros de decisão. Também por isto, a EBA insta as instituições bancárias a criar e implementar uma política de promoção de diversidade no seio do órgão de administração, incentivo que encontra eco no artigo 30º, nº6 do nosso Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras.





## Porquê apostar na diversidade de género?

O objetivo enunciado por esta autoridade é simples e evidente: assegurar que o órgão de administração, no seu todo, é composto de uma variedade de experiências, origens e características e está, por isso, capacitado para ter – e discutir – perspetivas diferentes da mesma questão para, de forma independente, tomar as mais sólidas decisões de gestão.

Naturalmente, a EBA é mais exigente relativamente às instituições significativas<sup>5</sup>, determinando que a política de diversidade destas instituições deve prever um objetivo quantitativo para a representação do género sub-representado e estabelecer um plano e um prazo adequados para o cumprimento desse objetivo, devendo estas entidades analisar, anualmente, o nível de cumprimento destes objetivos de diversidade.

Seja pela via legal – que se aplica a parte das instituições bancárias, em função de integrarem o setor público empresarial ou de consubstanciarem entidades cotadas em bolsa – seja em decorrência de *soft law*, é certo que o setor bancário nacional está hoje sujeito a exigências de diversidade que não estava anteriormente.

É justo dizer que os supervisores internacionais e nacionais passaram a adotar uma perspetiva mais musculada sobre o tema da diversidade. Contudo, assumirmos o tema da diversidade de género como se fosse algo passageiro, um assunto politicamente correto ou um *sound bite* é manifestamente redutor.

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2018, as mulheres constituíam 53%<sup>6</sup> da população residente em Portugal e, de forma similar, representavam já quase 50% da força laboral nacional<sup>7</sup>. O que podemos retirar daqui?

Primeiro, e atendendo à vertente comercial do problema, que o género feminino representa sensivelmente metade do mercado de potenciais consumidores da maioria dos produtos. Num país com mais de 20 milhões de cartões de pagamento ativos e uma extensa tradição de contas bancárias e movimentos financeiros, tal significa que até os serviços financeiros mais elementares devem ponderar que o seu mercado-alvo terá uma forte presença direta – para não falar de influência indireta – feminina. E se pensarmos em serviços financeiros mais sofisticados, desde aplicações de

<sup>5</sup> Na aceção do Regulamento (UE) n.º 1024/2013 do Conselho, de 15 de outubro de 2013.

<sup>6</sup> Cfr. <https://www.ine.pt/>.

<sup>7</sup> Cfr. <https://www.pordata.pt/>.



pagamento e transferências imediatas até investimentos e gestão de carteiras, este potencial só tem tendência a aumentar. Ora, uma instituição bancária cujo centro decisório seja totalmente dominado pelo sexo masculino corre o risco de diminuir consideravelmente o seu mercado-alvo por não conseguir desenhar o produto adequado ou responder às necessidades da sua clientela feminina. Ou seja, a presença de mais mulheres nos órgãos de administração dos bancos só pode contribuir para alargar a base de clientela e o rendimento dessa instituição.

Para além do argumento financeiro – que nunca é despiciendo – as instituições bancárias podem ainda considerar o tema do ponto de vista da retenção de talento. Nas suas Orientações EBA/GL/2017/12, a EBA já explora este ângulo ao determinar que as instituições bancárias devem dispor de uma política de promoção da diversidade destinada ao pessoal, que lhes permita implementar as medidas necessárias para assegurar a igualdade de tratamento e de acesso a oportunidades para todos os trabalhadores, independentemente do género, e lhes permita planear a sua carreira na instituição. Note-se, aliás, que o argumento da gestão e retenção de talento não é um problema estranho ao legislador português. De facto, a Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto (com as limitações de âmbito que já se discutiram neste texto e devidamente concretizada pelo Despacho Normativo n.º 18/2019, de 21 de junho) já obriga as entidades destinatárias a definir, publicar e implementar planos de igualdade que tratam diversos temas

de paridade, entre os quais a garantia de igualdade de condições de acesso às oportunidades profissionais da instituição, a tão necessária conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar ou a igualdade remuneratória.

Creemos que esta abordagem vem dar resposta a uma das maiores críticas em temas de diversidade: a falta de recursos humanos (femininos) adequados a assegurar uma maior representatividade de género sem pôr em causa a qualidade e competência técnica necessária à gestão de qualquer instituição. De facto, uma política de promoção de diversidade bem estruturada – e, sobretudo, implementada – permitirá sanar esta crítica a médio-prazo, assegurando a sucessão de cargos de direção e administração com base em critérios objetivos de desempenho e adaptados à (co)existência de ambos os géneros na instituição.

Mas, ainda neste ângulo, convém não esquecer que os géneros são naturalmente distintos e, como tal, reter talento feminino ou masculino pode depender de dar resposta a preocupações, exigências e interesses igualmente diferentes. Implementar medidas com vista a melhorar a conciliação entre a vida profissional e familiar, flexibilizar os horários de trabalho, incentivar os pais – e não apenas as mães – a gozar a licença parental ou permitir o trabalho remoto alguns dias por semana, entre múltiplos outros exemplos, poderão ter um significativo impacto na hora de uma excelente profissional, que também é mãe, escolher entre aceitar ou recusar um cargo de responsabilidade num órgão de adminis-



*Implementar medidas com vista a melhorar a conciliação entre a vida profissional e familiar, flexibilizar os horários de trabalho, incentivar os pais – e não apenas as mães – a gozar a licença parental ou permitir o trabalho remoto alguns dias por semana, entre múltiplos outros exemplos, poderão ter um significativo impacto na hora de uma excelente profissional, que também é mãe, escolher entre aceitar ou recusar um cargo de responsabilidade [...]"*

tração ou até numa direção de uma instituição bancária.

É também esta diferença estrutural entre sexos que aconselha à presença de ambos os géneros num órgão de decisão. Mulheres e homens têm competências e sensibilidades distintas podendo, em conjunto, assegurar uma gestão integrada e mais completa dos múltiplos tipos de temas que surgem no dia-a-dia de uma instituição bancária. Alguns estudos sugerem<sup>8</sup> que a integração de mulheres no órgão social de uma instituição bancária tem impactos positivos tanto no desempenho do banco (permitindo maior rendibilidade dos ativos e do património líquido médio, maior margem financeira e proveitos operacionais), como em matéria de risco (risco de crédito, provisões e imparidades). Em Itália, por exemplo, o supervisor analisou<sup>9</sup> a composição dos órgãos sociais dos bancos integrantes no sistema financeiro italiano entre 1995 e 2010, cruzando-a com os dados submetidos por estas instituições em matéria

de desempenho e de risco, de modo a aferir se a presença de mulheres teria tido impacto no perfil de risco adotado por uma instituição bancária. Essa análise concluiu que instituições com presença feminina nos seus centros de decisão tiveram tendência para ser mais cautelosas e adversas ao risco (apresentando melhores *portfolios* de crédito) e para implementar melhores mecanismos de controlo e monitorização.

A diferença de *mindset* é igualmente uma segurança adicional que os vários membros do órgão de administração conduzirão os seus processos de decisão com a adequada independência de espírito exigida pelas Orientações EBA/GL/2017/12. Repare-se que este conceito de «*independência de espírito*» não se confunde com a tradicional noção de independência que sempre se associou aos exercícios de *fit and proper*. Essa independência pode (deve!) continuar a ser exigida a administradores nomeados como tal, mas a noção de «*independência de espírito*» deve estar presente relativamente a todos os administradores, sejam estes executivos ou não-executivos, pretendam estes ser nomeados enquanto membros *independentes* do órgão ou não. Porque a independência de espírito é a capacidade de alguém – neste caso, um administrador

<sup>8</sup> Tais como Mohamed Azzim GULAMHUSSEN e Sílvia FONTE SANTA no seu *Women in bank boardrooms and their influence on performance and risk-taking* (2015).

<sup>9</sup> No working paper de Sílvia DEL PRETE e Maria Lucia STEFANI denominado *Women as 'gold dust': gender diversity in top boards and the performance of Italian banks* (2015).



## Conclusão

– poder tomar decisões livremente, controlando o seu próprio processo de decisão sem influências de terceiros (incluindo de outros membros da sua “tribo”) e emitir o seu sentido de voto, a sua vontade, de forma totalmente autónoma. Por isso, aumentar a diversidade pode, potencialmente, aumentar a liberdade individual de atuação de cada administrador.

Se a composição do órgão social for diversa, tendencialmente distintas serão igualmente as posições e opiniões dos seus membros e, conseqüentemente, mais discutidas e melhores serão as decisões tomadas pelo órgão colegial. Aumentar a diversidade é, em qualquer contexto, uma forma de contrariar o efeito de *group thinking*, que tem tendência a verificar-se sempre que um determinado conjunto de pessoas, com o mesmo *background*, as mesmas experiências e os mesmos padrões de referências se reúnem para tomar decisões. Diferentes pessoas serão mais capazes – não por falta de talento ou competência, mas por força da diferença que as caracteriza e dos seus distintos parâmetros de referência – de alcançar resultados distintos. E é também nisto que reside a vantagem. Quem sabe se maior discussão e debate não origina também maior inovação, melhores produtos e melhores soluções?

Sem prejuízo da multiplicidade de dados e do crescente aumento de estudos sobre diversidade e, em particular, sobre diversidade de género, ainda há muito que analisar. Nos poucos países que optaram por prever mecanismos de incentivo ao aumento da diversidade – vulgo quotas – especificamente para instituições bancárias (que não foi o caso de Portugal, salvo nos casos em que o banco incidentalmente integra o setor público empresarial ou é uma entidade listada em bolsa, mas foi o caso de Itália, a partir de 2011), em breve interessará repetir estes estudos para aferir os efeitos decorrentes da implementação destes incentivos. Em teoria, só aí poderemos confirmar se este tipo de solução foi, ou não, o caminho adequado para alcançar as então anunciadas vantagens.

Todavia e sem prejuízo de o debate parecer ter aumentado exponencialmente nestes últimos anos, os avanços são lentos e, por enquanto, pouco visíveis. Para já, parece que ainda nos encontramos perante uma espécie de paradoxo: por um lado, existem fortes indícios, mas não certezas indubitáveis, sobre as vantagens do aumento da diversidade em órgãos sociais de empresas (incluindo instituições bancárias). Por outro, se não forem criados incentivos para assegurar que um modelo de maior diversidade é testado, estes indícios, poderão nunca passar disso mesmo. 🚫

*A inteligência artificial tem transformado os serviços financeiros e promovido uma aproximação entre o Machine Learning e a área financeira. Este curso aborda de forma prática esta realidade, procurando dotar os participantes de conhecimentos e ferramentas que lhes permitam entender melhor o papel que o Machine Learning pode desempenhar na capacitação das instituições financeiras.*

# Iniciação ao *Machine Learning* para Financeiros

SAVE THE DATE

LISBOA

Início a 21 jan.  
até 13 fev. 2020**PÓS LABORAL**  
3ª e 5ª feiras  
das 17h30 às 20h**INFORMAÇÕES**  
Teresa Corales  
t.corales@ifb.pt  
+351 217 916 278

FORMAÇÃO INTERMÉDIA

VÁRIAS ÁREAS  
TEMÁTICAS

EDUCAÇÃO FINANCEIRA

BOAS  
PRÁTICAS  
BOAS  
CONTAS

APB  
ASSOCIAÇÃO  
PORTUGUESA  
DE BANCOS

# Outubro: Um mês dedicado à promoção da Literacia Financeira

Rita Machado / Educação Financeira APB

Joana Rodrigues / Gabinete de Comunicação e Imagem APB



APB ASSOCIAÇÃO  
PORTUGUESA  
DE BANCOS

Outubro é um mês tradicionalmente dedicado à promoção da Literacia Financeira, decorrendo várias iniciativas dirigidas a diferentes públicos-alvo.

Na origem desta tradição está o **Dia Mundial da Poupança** que foi criado em 1924, durante o primeiro congresso do World Society of Savings Banks em Itália. No final deste congresso, a 31 de outubro, o Professor Filippo Ravizza declarou este dia como “Dia Internacional da Poupança”. Nas resoluções do Congresso foi decidido que o Dia Mundial da Poupança “deveria ser um dia dedicado à promoção da poupança em todo o mundo”.

De acordo com os registos disponíveis, em Portugal, o Dia Mundial da Poupança só é assinalado de forma assídua desde 1969. No âmbito do Plano Nacional de Formação Financeira (PNFF) comemora-se desde 2012 o **Dia da Formação Financeira** que decorre anualmente a 31 de outubro, coincidindo com o Dia Mundial da Poupança. Neste dia o PNFF dinamiza diversas atividades de sensibilização da população para a importância da formação financeira, com a participação dos Conselho Nacional dos Supervisores Financeiros (Banco de Portugal, Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões), em articulação com o Ministério da Educação outras entidades parceiras do PNFF entre as quais se encontra a Associação Portuguesa de Bancos (APB). Dada a importância reconhecida a esta iniciativa e o surgimento de novos destinatários das ações, o PNFF decidiu alargar as comemorações não a um dia mas a uma semana celebrando-se, há 2 anos, a Semana da Formação Financeira, este ano, de 28 a 31 de outubro.

## SEMANA DA FORMAÇÃO FINANCEIRA

A APB associa-se de novo às comemorações da Semana da Formação Financeira que este ano decorrerem numa Escola Secundária em Bragança. A APB está presente com a dinamização de um Quiz de Literacia Financeira que visa testar os conhecimentos dos alunos sobre temas como: Poupança/taxas de juro, Risco, Inflação e Segurança Online. Este Quiz inscreve-se numa competição europeia (European Money Quiz) que decorre anualmente em maio em Bruxelas. A última edição do Quiz, em que Portugal participou com a equipa nacional vencedora, pôs em confronto mais de 100.000 jovens em toda a Europa oriundos de cerca de 2000 escolas.



## SEMANA MUNDIAL DO INVESTIDOR

A APB associou-se, pelo terceiro ano consecutivo, às comemorações da Semana Mundial do Investidor que este ano decorreram de 30 de Setembro a 4 de outubro.

Trata-se de uma iniciativa global promovida pela IOSCO (International Organization of Securities Commissions) e em Portugal dinamizada pela CMVM e que visa alertar para a importância da educação financeira, contribuindo para a proteção dos investidores não profissionais através do aumento dos seus níveis de literacia financeira.

Ao longo de uma semana decorreram diversas atividades dirigidas a diferentes públicos-alvo, nomeadamente colóquios temáticos na CMVM, uma Conferência mais alargada sobre “A Digitalização ao Serviço do Investidor”, estudos laboratoriais sobre comportamentos de investimento (Focus Group – Conversas com a Geração Z, entre outras).

## OPEN DAY NA BANCA “Venha conversar com a CMVM”



2 outubro

Boas práticas de investimento

Sessão de esclarecimento nos balcões  
sobre investimento responsável

organizado com: APB ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

### OPEN DAY NA BANCA

A APB participou na Semana Mundial do Investidor com a dinamização de uma iniciativa concreta na rede bancária nacional – **Open Day na Banca** - dia 2 de outubro.

“Venha ao Banco conversar com a CMVM sobre Boas Práticas de Investimento” foi o tema das sessões de esclarecimento que decorreram aos balcões dos bancos e que foram asseguradas por técnicos da CMVM. A APB contou para esta iniciativa com 8 bancos, em 7 distritos diferentes e a realização de 12 sessões atingindo um universo de cerca de 200 clientes. As sessões aconteceram em agências dos seguintes bancos: Activo Bank, Banco Montepio, BPI, CGD, Crédito Agrícola, EuroBic, Novo Banco e Santander, localizadas nas cidades de Braga, Coimbra, Fátima, Lisboa, Porto, Santarém e Viseu.

O OPEN DAY na BANCA é um exemplo simbólico de uma preocupação sectorial com o aumento dos níveis de literacia financeira dos clientes bancários, contribuindo para ter clientes mais esclarecidos e informados e, no limite, para a dinamização e o desenvolvimento do mercado de capitais.

O público-alvo destas sessões são clientes de retalho e investidores não qualificados, com os quais se manterá um diálogo sobre os princípios básicos de investimento e a importância da tomada de decisões informadas. Este ano serão explorados temas como: importância da poupança, perfil do investidor, diversificação, custos relacionados com investimento, retornos garantidos, entre outros.

Informações mais detalhadas sobre esta iniciativa, podem ser consultadas nos sites da APB, da CMVM e na página de Facebook dedicada à Semana Mundial do Investidor 2019.

### INNOVATION CHALLENGE

Outra iniciativa a ocorrer em Novembro é a **Innovation Challenge**, envolvendo cerca de 100 alunos do Ensino Universitário. Ao longo de um dia de trabalho estes alunos respondem a um desafio lançado pelo Grupo de Trabalho da APB no âmbito de questões de Literacia Financeira e Literacia Digital. A equipa vencedora (cerca de 5 alunos) integrará um programa da JAP (Junior Achievement Portugal) – “Braço Direito” - que consiste numa visita de um dia a um Banco constituindo uma aproximação à vida ativa e proporcionando o contacto com o dia-a-dia de trabalho de um CEO, podendo ainda contribuir para a compreensão do papel da Banca na Economia.

As várias iniciativas anteriormente descritas decorrem de uma aposta da APB no aumento dos níveis de literacia financeira enquanto um investimento na construção de uma mais abrangente e inclusiva cultura financeira em Portugal. Clientes informados e esclarecidos diminuem, potencialmente, o risco das operações financeiras com eles realizadas contribuindo assim para a consolidação de um sistema financeiro mais forte e competitivo. 

*As taxas de referência do mercado utilizadas nas operações Interbancárias e com Clientes, concretamente a EONIA e a EURIBOR estão a ser submetidas a um processo de reformulação. O impacto das alterações não se esgota na mudança ocorrida em 2 de outubro de 2019.*

# EURIBOR e EONIA

## EVOLUÇÃO RECENTE, FUTURA E IMPACTO

SAVE THE DATE

Lisboa  
23 jan 2020



### INFORMAÇÕES

Teresa Corales  
t.corales@ifb.pt

+351 217 916 278

Av. da República, 35 – 8º  
1050-186 Lisboa



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

MERCADOS  
FINANCEIROS



lifestyle

Lisboa / Espetáculos

### Cirque du Soleil: CORTEO

03-12 janeiro / Altice Arena

Corteo é um espetáculo do Cirque du Soleil. Teve sua estréia em 2005, três anos depois do seu último espetáculo Varekai. Corteo foi criado por Dominic Champagne e Daniele Finzi Pasca.



Lisboa / Altice Arena, Parque das Nações

### Concertos Arena Live

a partir de 21 outubro 2019

Realizados anualmente no Casino Lisboa, no Parque das Nações. Os espetáculos deste ano, todos com entrada gratuita, têm início a 21 de outubro e terminam a 31 de dezembro, na passagem de ano.



música



passaio

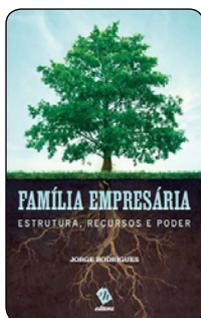
Porto / Altice Arena, Parque das Nações

### Serralves tem um passadiço entre a copa das árvores!

A Treetop Walk do Parque de Serralves, no Porto, abriu a 14 de setembro. No ano em que comemora 30 anos de existência, a Fundação de Serralves em colaboração com o Fundo Ambiental do Estado Português e com o apoio da Ascendi, inaugurou um novo percurso elevado ao nível das árvores pensado e desenhado pelos arquitetos Álvaro Siza Vieira e Carlos Castanheira. O percurso tem 260m de extensão entre 1,5m e 15m de altura.

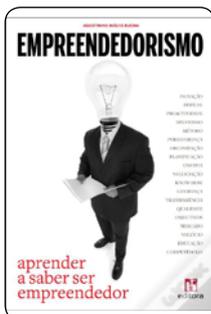
Temáticas conhecidas, novos olhares...

leituras



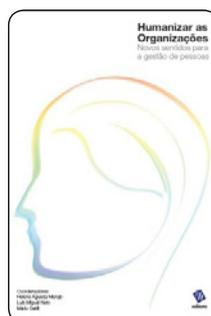
### "Família Empresária, estrutura, recursos e poder"

de Jorge Rodrigues, RH Editora



### "Empreendedorismo"

de Agostinho Inácio Bucha, RH Editora



### "Humanizar as Organizações"

coordenadores: Helena Águeda Marujo, Luís Miguel Neto e Mário Ceitil, RH Editores

# Infor Banca



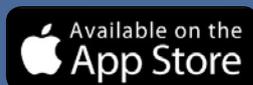
MOBILE APP

EM DISPOSITIVOS MÓVEIS

Descarregue a App em qualquer Tablet ou Smartphone Android ou iOS.

Ou aceda através do link:

<http://inforbanca.mobi-shout.com>



A *inforBanca* disponível para dispositivos móveis resulta de uma parceria com a *mobinteg*:  
[www.mobinteg.com](http://www.mobinteg.com) | [info@mobinteg.com](mailto:info@mobinteg.com)



# IFB INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

