



Instituto Português de Corporate Governance



Instituto Português de Corporate Governance

As Boas Práticas no Sector Financeiro e Corporate Governance



Instituto Português de Corporate Governance

Índice

- Crise financeira e *Governance*
- As especificidades do sector financeiro (em particular, a banca)
- As recomendações de *Governance* aplicadas ao sector financeiro



Instituto Português de Corporate Governance

Crise Financeira e *Governance*

- As principais causas da crise financeira e a relação com a *Corporate Governance*.
- Intervenção do Estado em sede de *Governance* enquanto accionista e regulador.
- Redefinição do contexto regulatório: G20 / EUA / UE / RU
- Regulação do *shadow banking*: AIFM Directive



Instituto Português de Corporate Governance

Crise Financeira e Governance

As principais falhas de *Governance* no sector financeiro:

- **órgãos societários: falta de independência, dedicação, conhecimento do sector, diversidade e de sindicância das decisões da gestão, manipulação indevida pelo órgão de gestão;**
- **accionistas: envolvimento accionista insuficiente, orientação accionista para resultados de curto prazo, conflitos de interesses, falta de informação sobre o risco;**
- **controlo do risco: falta de determinação de limites aceitáveis, reporting, *accountability*;**
- **remunerações, divulgação de interesses e incentivos;**
- **papel de outros intervenientes, reguladores, agências de rating e auditores.**



Instituto Português de Corporate Governance

Crise Financeira e Governance

- Importância do contributo da *Corporate Governance* no sentido de minorar os efeitos da crise e recuperar a reputação do sector financeiro.



Instituto Português de Corporate Governance

Especificidades

- Importância fundamental na economia e vulnerabilidade;
- Alavancagem, interconectividade e risco sistémico;
- Maior incidência de externalidades;



Instituto Português de Corporate Governance

Especificidades

- Maior complexidade do balanço;
- Sujeição a forte regulação e supervisão prudencial e comportamental;
- Gestão sujeita a interesses não coincidentes: reguladores, *stakeholders* (dívida pública) depositantes e accionistas.



Instituto Português de Corporate Governance

Especificidades

- Best practices:

Comité de Basileia: “Enhancing Corporate Governance for banking organisations” – 2006;

OCDE: “Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages” – 2009; “Paper: Corporate Governance and the Financial Crisis” – February 2009;

EU: “Corporate Governance in Financial Institutions: Lessons to be drawn from the current financial crisis, best practices” – 2010;



Instituto Português de Corporate Governance

Especificidades

PT: IPCG: “Livro branco sobre Corporate Governance” - 2006; “Boas Práticas dos órgãos de sociedades cotadas” - 2011

UK: Walker Review on Corporate Governance in UK Banks and other Financial Institutions – 2009.

Recomendações de *Governance* aplicadas ao Sector Financeiro

Os principais aspectos de *Governance* relevantes para o Sector Financeiro:

- Que modelo de *Governance*?
- Gestão e controlo de risco;
- Política remuneratória;
- Relacionamento com *stakeholders*.



Instituto Português de Corporate Governance

Modelo de *Governance*

- O modelo anglo-saxónico reforçado como o modelo de *Governance* preconizado para instituições financeiras com relevância sistémica.



Instituto Português de Corporate Governance

Modelo de *Governance*

- Mitigação de desvantagens deste modelo quando aplicável a estas instituições



Instituto Português de Corporate Governance

Modelo de *Governance*

- Experiência bancária dos membros dos órgãos das instituições, independência dos membros não executivos, efectiva capacidade de fiscalização;
- Sistema de prevenção de conflitos de interesses: projectos meta-financeiros



Instituto Português de Corporate Governance

Gestão e controlo do risco

- Responsável pelo risco (CRO) membro da comissão executiva com reporte a CEO;
- Interacção com órgão de fiscalização – fluxo de informação e transparência;
- Comissão de monitorização do risco liderada por um membro independente do órgão de gestão;
- Sistemas eficazes de gestão e controlo do risco.



Instituto Português de Corporate Governance

Política Remuneratória

- Importância de uma política remuneratória que por, um lado, permita atrair e reter o talento e, por outro lado, evite a assunção excessiva do risco e a assegure uma performance sustentável a longo prazo.
- Peso da componente variável da remuneração ajustada de acordo com a dimensão, importância sistémica e alavancagem da instituição.



Instituto Português de Corporate Governance

Política Remuneratória

- Papel dos accionistas na definição da política remuneratória.
- Necessidade de assegurar a independência da comissão de remunerações.
- *Ex-post accountability.*



Instituto Português de Corporate Governance

Relacionamento com *stakeholders*

- Interrelação e conflito entre interesses distintos de accionistas (maximização de resultados) vs. depositantes e detentores de títulos de dívida (estabilidade financeira).
- Clareza, transparência e prioritização de objectivos de longo prazo ou forma de articulação dos mesmos tendo em vista a conjugação dos vários interesses em jogo.
- Comunicação e envolvimento dos *stakeholders* na definição de objectivos de longo prazo.



Instituto Português de Corporate Governance

Outros intervenientes

- Reguladores
- Investidores institucionais
- Agências de *rating*
- Outros players no sistema



Instituto Português de Corporate Governance

Advice to Bankers of 1863

Large loans to a single individual or firm, although sometimes proper and necessary, are generally injudicious, and frequently unsafe. Large borrowers are apt to control the bank; and when this is the relation between a bank and its customers, it is not difficult to decide which in the end will suffer. Every dollar that a bank loans above its capital and surplus it owes for, and its managers are therefore under the strongest obligations to its creditors, as well as to its stockholders, to keep its loans under its control.

The capital of a bank should be a reality, not fiction; and it should be owned by those who have money to lend, and not by borrowers.

Pursue a straightforward, upright, legitimate banking business. Never be tempted by the prospect of large returns to do anything but what may be properly done under the National Currency Act. “Splendid financiering” is not legitimate banking, and “splendid financiers” in banking are generally either humbugs or rascals.

Hugh McCulloch – Comptroller of the Currency and Treasury Secretary. 1808-1895