

Riscos geopolíticos e governação

Nenhuma empresa, de grande, média e pequena dimensão, em todos os setores de atividade, pode legitimamente declarar-se imune aos efeitos sísmicos do atual ambiente de redefinição de parceiros estratégicos em termos mundiais



— POR PAULO CÂMARA

Sócio da Sérvulo & Associados, diretor dos Programas de Executivos Corporate Governance & ESG, da Universidade Católica Portuguesa e coordenador do Governance Lab



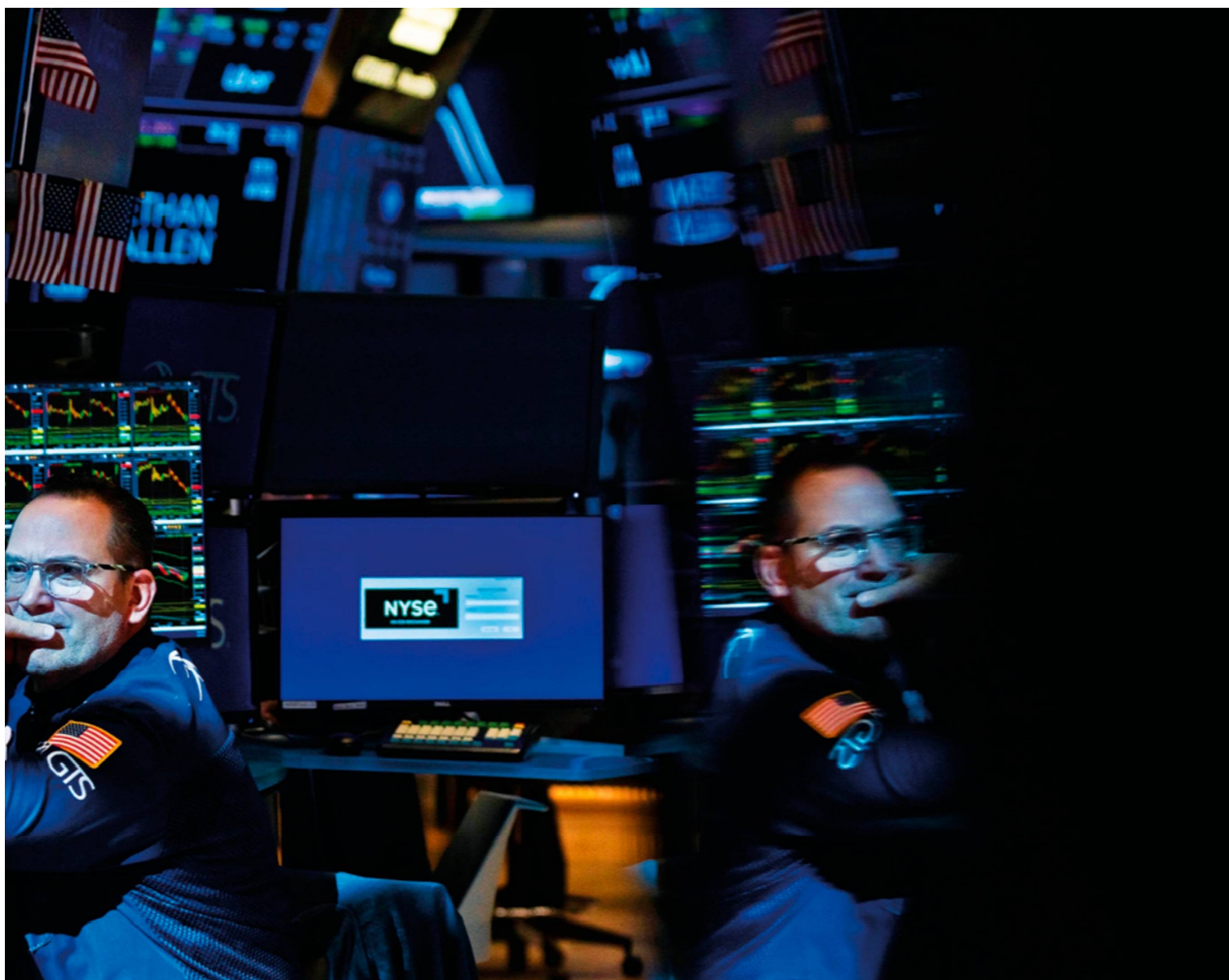
Os recentes desenvolvimentos internacionais respeitantes à nova política comercial dos EUA, a somar-se aos conflitos armados e à instabilidade política em várias regiões do globo, aumentaram exponencialmente o relevo do risco geopolítico na governação das sociedades.

Assistimos aqui a uma clara mudança de paradigma. Na conceção tradicional sobre risco geopolítico herdada do pós-guerra, este assumia um âmbito geograficamente circunscrito. Ao invés, o risco geopolítico assume-se agora como sistémico: alargou a sua extensão, de modo a provocar abalos macroeconómicos na estabilidade financeira e na confiança dos operadores em termos globais. Os efeitos daqui resultantes envolvem uma maior volatilidade nos preços e uma perturbação intensa nos mercados financeiros e nos mercados cambiais. Além disso, o risco geopolítico exhibe agora níveis mais elevados de imprevisibilidade. Vivemos num ambiente de redefinição de parceiros estratégicos em termos mundiais – como se nota, por um lado, pela aproximação dos EUA à Rússia e, por outro, pela maior convergência das posições diplomáticas da Suíça e do Reino Unido em relação à União Europeia. Neste período de transição registam-se sucessivas alterações de orientação dos decisores políticos, através de medidas, de contramedidas e de retaliações em diversos pontos do globo. Basta atentar ao caso da Administração norte-americana, que este mês em nove dias anunciou sucessivamente (i) a imposição de tarifas comerciais “recíprocas”, (ii) a sua redução para 10% durante 90 dias (exceto em relação à China) e (iii) o objetivo de celebração de acordos comerciais com mais de 180 países em 84 dias.

É sintomático o que ocorre na área de ESG (Environment, Social & Governance), que se caracteriza precisamente por reclamar consensos internacionais. Têm sido adotadas diversas intervenções regulatórias e administrativas norte-americanas a proibir ou a dificultar as empresas de seguirem as suas políticas de sustentabilidade social ou ambiental, como constitui exemplo a Ordem Executiva 14173, de janeiro de 2025, que coloca um escrutínio severo em relação a empresas que priorizam princípios ESG. Bem diferente é a opção da Comissão Europeia, que através do pacote legislativo Omnibus propôs o diferimento (já aprovado) e a simplificação do quadro regulatório em matéria de sustentabilidade empresarial, mas sem prescindir dos pilares da sua atuação nesta matéria.

O desfecho deste quadro é incerto, pelo que nenhuma empresa pode legitimamente declarar-se imune aos efei-

Os administradores devem revelar capacidade de planeamento, agilidade decisória e adaptabilidade perante as alterações do ecossistema envolvente, nomeadamente, sendo caso disso, para diversificar os destinos de exportação ou para substituir parceiros



JUSTIN LANE

tos sísmicos do risco geopolítico. Estas alterações atingem empresas de grande, média e pequena dimensão, em todos os setores de atividade, com maior incidência em empresas exportadoras. Mesmo as instituições sem finalidade lucrativa são atingidas, como testemunhamos no caso USAID. Os riscos geopolíticos são consideravelmente agravados pela cadeia de valor de cada empresa, nos casos em que estas apresentem ligações a diversas geografias.

Esta alteração deve ser compreendida em toda a sua extensão pelas empresas, de modo a poderem ajustar a sua governação neste contexto geopolítico tão desafiante e incerto.

Em decorrência dos seus deveres de cuidado, a preocupação prioritária dos administradores deve ser a de atuarem em termos informados perante as novas circunstâncias. Devem, por isso, diligenciar para uma recolha de informação atempada e necessária sobre os países com os quais mantêm relações comerciais e sobre os parceiros integrantes da sua cadeia de valor, a montante e a jusante, para melhor compreenderem o espectro de riscos daí decorrentes. Os elementos a recolher devem incluir um levantamento atualizado das restrições comerciais, regulatórias ou concorrenciais em vigor, assim como potenciais riscos de disrupção da cadeia de valor. O apoio de estruturas associativas em cada área de atividade pode revelar-se útil para que esta reconstituição de informação seja mais rigorosa e ampla.

Em função da informação recebida, o mapa de riscos de cada empresa deve ser atualizado, de modo a desenhar estratégias adequadas de mitigação ou de contenção (*ringfencing*) do risco geopolítico. A estratégia empresarial deve, de seguida, ser reavaliada para favorecer a escolha de mercados seguros e de parceiros em jurisdições confiáveis. Na área de gestão de

ativos, por exemplo, a técnica de separação de ativos tóxicos (*side pockets*) tem sido até incentivada por alguns reguladores para evitar o contágio a todo o portefólio.

No plano da governação interna, este período deve mobilizar todo o sistema de governação, desde o órgão de administração ao sistema de controlo interno, e às áreas operacionais e comerciais. O exemplo que a liderança empresarial apresentar será decisivo. Os administradores devem revelar capacidade de planeamento, agilidade decisória e adaptabilidade perante as alterações do ecossistema envolvente, nomeadamente, sendo caso disso, para diversificar os destinos de exportação ou para substituir parceiros ou para alterar os termos de contratação com parceiros da sua cadeia de valor.

Por fim, as alterações envolventes podem determinar a necessidade de constituir comissões de crise, que são estruturas societárias criadas, a título temporário, para cuidar de problemas operacionais urgentes. A composição da comissão de crise deve ser determinada em função das circunstâncias que determinam a sua constituição. Mostra-se útil, por regra, que a composição da comissão de crise preveja não apenas a inclusão de administradores executivos, mas também de outros membros externos ao órgão de administração com valências importantes para os temas que mais imediatamente devem ser tratados.

Em suma, o contexto que atravessamos convoca de novo, como atuais, as palavras de Vasco Pulido Valente, que recorrentemente afirmava: “O mundo está perigoso.” Ante o avolumar dos riscos geopolíticos, as empresas devem instituir respostas em termos de governação, com método e prontidão. Se o fizerem mais tarde, poderá já ser tarde demais. visao@visao.pt