

## Princípios de Bom Governo

### Regulamentos internos e externos a que a empresa está sujeita

A SOFID é uma instituição financeira de crédito detida maioritariamente pelo Estado pelo que está sujeita a:

- Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 298/92, de 31 de dezembro, com alterações introduzidas pelos Decretos-Lei n.º 246/95, de 14 de setembro, n.º 232/96, de 5 de dezembro, n.º 222/99, de 22 de julho, n.º 250/00, de 13 de outubro, n.º 285/2001, de 3 de novembro, n.º 201/2002, de 26 de setembro, n.º 19/2002, de 28 de dezembro, n.º 252/2003, de 17 de outubro, n.º 145/2006, de 31 de julho, n.º 104/2007, de 3 de abril, n.º 357-A/2007, de 31 de outubro, e n.º 1/2008, de 3 de janeiro).
- Regime do Setor Empresarial do Estado (Aprovado pelo Decreto-Lei nº 558/99 de 17 de dezembro, com alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº 300/2007 de 23 de agosto).

A acrescentar a esta legislação, a sociedade dispõe ainda de um Manual de Princípios e Critérios de Gestão de Risco, Manual de Procedimentos – Operações Ativas e Manual de Produtos e Serviços. Os referidos manuais identificam os procedimentos relativos ao processo de implementação, controlo, gestão e *reporting* das suas operações ativas e ao seu sistema informático de gestão de clientes e contratos de crédito.

A SOFID tem desde abril de 2009 um Código de Conduta que pode ser consultado no sítio da empresa em: <http://www.sofid.pt/pt/a-sofid/bom-governo/7-bom-governo/67-codigo-de-conduta-da-sofid>.

A sociedade tem igualmente presente e respeita todos os princípios de ética e conduta aplicáveis às instituições financeiras, ao SEE – Setor Empresarial do Estado e às EDFI – *European Development Finance Institutions*.

Conscientes da sua dimensão, a SOFID, complementa a adoção dos princípios de ética em vigor, publicita no sítio da internet, o Código de prevenção da prática de assédio, complementando o Código de Conduta e os princípios nele incluídos, podendo ser consultado em: <http://www.motioncreator.net/sofid/CPPA.pdf>.

No âmbito do sistema de controlo interno, a SOFID está dotada de medidas de prevenção da corrupção e infrações conexas, medidas que se traduzem em procedimentos e normas internas, como por exemplo a aplicação e verificação de informações dos intervenientes em contratos com a SOFID, intervenção dos seus colaboradores em operações de crédito, controlo de acesso à informação privilegiada de clientes, contratação de prestação de serviços, aprovação de despesas e serviços de terceiros.

Relativamente à prevenção e combate da corrupção o Código de Conduta em vigor na SOFID obriga a que factos de corrupção ativa ou passiva, de criminalidade económica e financeira, de branqueamento de capitais, de tráfico de influência, de apropriação ilegítima de bens públicos, de administração danosa, de peculato, de participação económica em negócio, de abuso de poder ou violação de dever de segredo, bem como de aquisições de imóveis ou valores mobiliários em consequência da obtenção ou utilização ilícitas de informação privilegiada no exercício de funções na Administração Pública ou no setor público empresarial identificados pelos colaboradores, sejam comunicados através do Gabinete de *Compliance* e Auditoria à Comissão Executiva e posteriormente ao Conselho de Administração, de forma a efetuar as respetivas comunicações ao Conselho de Prevenção da Corrupção.

No que respeita a Planos de Ação para prevenir fraudes internas e/ou externas, atualmente, a sociedade rege-se pelo já referido Código de Conduta, publicado no sítio da empresa. A sociedade cumpre com a legislação relativa à Prevenção do Branqueamento de Capitais e Financiamento do Terrorismo, nos termos do Aviso n.º 9/2012 e Instrução n.º 46/2012 do Banco de Portugal, e elabora um Relatório Anual em cumprimento do n.º 1 do artigo 46.º do RJSPE, que se encontra publicado no sítio da empresa, na área de Bom Governo e pode ser consultado em <http://www.sofid.pt/media/RelatorioCorrupcao.pdf>.

Em 2017 não houve qualquer ocorrência dos factos mencionados na alínea a) do n.º 1 do artigo 2 da Lei n.º 54/2008.

Internamente, a SOFID rege-se por um conjunto de **normas e procedimentos**, a saber:

- Sistema de Normas Internas
- Código de Conduta
- Manual de Estrutura Orgânica
- Regulamento Geral de Crédito
- Plano Geral de Arquivo
- Manual de Procedimentos – Operações Ativas
- Manual de Produtos e Serviços
- Princípios e Critérios de Gestão de Risco
- Prevenção do Branqueamento de Capitais e Financiamento do Terrorismo
- Manual de Procedimentos – Receção de Fornecimentos de Terceiros
- Manual de Procedimentos – Correspondência
- Tramitação de documentos para a Comissão Executiva
- Reembolso de despesas
- Aquisição de bens e serviços
- Acesso à base de dados BC-FT
- Controlo de assiduidade
- Respostas a entidades oficiais/Ofícios judiciais do Banco de Portugal

No decurso de 2014, a sociedade implementou uma nova metodologia de cálculo de imparidade, nos termos previstos na Norma Internacional de Contabilidade 39 “Instrumentos

Financeiros: Reconhecimento e Mensuração” (IAS 39), para avaliação do risco associado à carteira de crédito e quantificação das respetivas perdas incorridas em cabal cumprimento da Instrução n.º 5/2013 do Banco de Portugal.

Este processo de quantificação da imparidade da carteira de crédito é objeto de atualização semestral e de avaliação crítica pelo Revisor de Contas da sociedade, tanto no que se refere às metodologias e fontes de informação utilizadas para o cálculo da imparidade individual e coletiva, como aos procedimentos e controlos inerentes ao processo, sendo as conclusões da avaliação do processo de quantificação da imparidade da carteira de crédito transmitidas ao Banco de Portugal.

Em 2015, a sociedade introduziu um conjunto de melhorias do seu modelo de imparidade, nomeadamente a consulta regular da base de dados de inibidos do uso de cheques (LUR) da Central de Responsabilidades de Crédito do Banco de Portugal, e o desenho de um sistema de registo e acompanhamento das sucessivas reavaliações do colateral detido em cumprimento da regulamentação do Banco de Portugal.

A sociedade reporta ainda o risco de concentração setorial e individual da carteira ao Banco de Portugal, conforme a Instrução nº 5/2011.

A sociedade cumpre ainda com regulamentação relevante do Banco de Portugal relativa ao processo de divulgação de informação financeira. Neste capítulo, e em aditamento à implementação da referida metodologia de avaliação do risco associado à carteira de crédito e quantificação das respetivas perdas incorridas, a sociedade cumpre os requisitos da Carta Circular n.º 02/2014/DSP do Banco de Portugal relativos às divulgações dos Critérios de referência - Mensuração da Imparidade da Carteira de Crédito divulgando, na Nota 35 às Demonstrações Financeiras, informação detalhada sobre a metodologia adotada pelo seu modelo de imparidade e sobre a qualidade dos seus ativos e da gestão do risco de crédito, de modo a permitir um conhecimento fundamentado sobre o perfil de risco da instituição em conformidade com a referida Norma Internacional de Contabilidade 39.

A Nota 35 às Demonstrações Financeiras divulga ainda as exposições e políticas de gestão de risco da sociedade com respeito ao Risco de mercado, Risco de liquidez e Risco operacional.

Ainda com respeito à implementação de divulgação de informação financeira em consonância com os requisitos da Norma Internacional de Contabilidade 39 “Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração” (IAS 39) e outra regulamentação do Banco de Portugal nessa matéria, as Notas às Demonstrações Financeiras incluem as seguintes divulgações:

- Nota 36 Ativos onerados e não onerados – divulgação de informação relativa ao ónus sobre os ativos da instituição na data de publicação das suas demonstrações financeiras, nos termos da Instrução n.º 28/2014 do Banco de Portugal, de 23 de dezembro, e dando cumprimento às orientações publicadas pela EBA a 27 de junho de 2014, sob o título “Orientações relativas à divulgação de ativos onerados e ativos não onerados”.
- Nota 37 Solvabilidade – divulgação dos fundos próprios e dos requisitos de fundos próprios apurados de acordo com as metodologias da Instrução n.º 23/2007 do Banco de Portugal e de acordo com a metodologia da CRD IV/CRR, à luz da legislação em vigor.

## Transações relevantes com entidades relacionadas

No exercício de 2017, tal como em exercícios anteriores, a SOFID não realizou qualquer operação financeira com entidades relacionadas, para além de depósitos e aplicações junto das instituições financeiras acionistas e operações de cofinanciamento com algumas das respetivas participadas.

A Sociedade faz aplicações junto destas instituições e utiliza as contas abertas junto das mesmas para pagamentos e recebimentos. No âmbito do seu mandato, a SOFID realizou igualmente operações de cofinanciamento com participadas das referidas instituições, tendo em vista alavancar operações de financiamento do investimento.

À data de 31 de dezembro de 2017, os membros dos Órgãos de Administração e Fiscalização não detêm qualquer posição acionista ou obrigacionista na Sociedade.

Todos os negócios e operações realizados pela Sociedade com sociedades em relação de domínio ou de grupo são cumulativamente celebrados em condições normais de mercado para operações similares e fazem parte da atividade corrente da Sociedade.

À data de 31 de dezembro de 2017, o valor das transações da Sociedade com partes relacionadas, assim como os respetivos custos e proveitos reconhecidos no exercício, são analisados como segue:

	<b>2017</b>			
	<b>Balanço</b>		<b>Demonstração de resultados</b>	
	<b>Ativo</b>	<b>Passivo</b>	<b>Custos</b>	<b>Proveitos</b>
	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>
Estado Português	54.112	-	-	1.138
Banco Comercial Português, S.A.	2.562.705	-	314	3.212
Novo Banco, S.A.	248	-	344	71
Banco BPI, S.A.	28.133	15.374	148.570	-
Caixa Geral de Depósitos, S.A.	7.031	-	214	5
	<b>2.652.229</b>	<b>15.374</b>	<b>149.442</b>	<b>4.426</b>

À data de 31 de dezembro de 2016, o valor das transações da Sociedade com partes relacionadas, assim como os respetivos custos e proveitos reconhecidos no exercício, são analisados como segue:

	<b>2016</b>			
	<b>Balço</b>		<b>Demonstração de resultados</b>	
	<b>Ativo</b>	<b>Passivo</b>	<b>Custos</b>	<b>Proveitos</b>
	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>
Estado Português	54.440	-	-	1.146
Banco Comercial Português, S.A.	1.574.627	-	74	2.871
Novo Banco, S.A.	1.003.171	-	124	1.159
Banco BPI, S.A.	93.106	47.496	82.779	-
Caixa Geral de Depósitos, S.A.	5.388	-	91.745	19
	<u>2.730.732</u>	<u>47.496</u>	<u>174.722</u>	<u>5.195</u>

À data de 31 de dezembro de 2015, o valor das transações da Sociedade com partes relacionadas, assim como os respetivos custos e proveitos reconhecidos no exercício, são analisados como segue:

	<b>2015</b>			
	<b>Balço</b>		<b>Demonstração de resultados</b>	
	<b>Ativo</b>	<b>Passivo</b>	<b>Custos</b>	<b>Proveitos</b>
	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>
Estado Português	54.520	-	-	241
Banco Comercial Português, S.A.	792.959	-	241	24.431
Novo Banco, S.A.	2.289.171	-	185	1.695
Banco BPI, S.A.	41.376	15.415	116.006	-
Caixa Geral de Depósitos, S.A.	5.208	7.696	91.608	180
	<u>3.183.234</u>	<u>23.111</u>	<u>208.040</u>	<u>26.547</u>

À data de 31 de dezembro de 2014, o valor das transações da Sociedade com partes relacionadas, assim como os respetivos custos e proveitos reconhecidos no exercício, são analisados como segue:

	<b>2014</b>			
	<b>Balço</b>		<b>Demonstração de resultados</b>	
	<b>Ativo</b>	<b>Passivo</b>	<b>Custos</b>	<b>Proveitos</b>
	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>
Banco Comercial Português, S.A.	1.818.527	-	246	75.243
Novo Banco, S.A.	156	-	79	-
Banco BPI, S.A.	34.785	15.482	119.480	-
Caixa Geral de Depósitos, S.A.	272.261	7.385	97.260	11.217
	<u>2.125.729</u>	<u>22.867</u>	<u>217.065</u>	<u>86.460</u>

À data de 31 de dezembro de 2013, o valor das transações da Sociedade com partes relacionadas, assim como os respetivos custos e proveitos reconhecidos no exercício, são analisados como segue:

	<b>2013</b>			
	<b>Balço</b>		<b>Demonstração de resultados</b>	
	<b>Ativo</b>	<b>Passivo</b>	<b>Custos</b>	<b>Proveitos</b>
	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>
Banco Comercial Português, S.A.	2.323.575	-	270	110.793
Banco Espírito Santo, S.A.	235	-	268	2.911
Banco BPI, S.A.	24.903	16.419	131.708	-
Caixa Geral de Depósitos, S.A.	403.897	-	46.669	81.153
	<b>2.752.610</b>	<b>16.419</b>	<b>178.915</b>	<b>194.857</b>

À data de 31 de dezembro de 2012, o valor das transações da Sociedade com partes relacionadas, assim como os respetivos custos e proveitos reconhecidos no exercício, são analisados como segue:

	<b>2012</b>			
	<b>Balço</b>		<b>Demonstração de resultados</b>	
	<b>Ativo</b>	<b>Passivo</b>	<b>Custos</b>	<b>Proveitos</b>
	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>
Banco Comercial Português, S.A.	3.732.803	-	213	163.181
Banco Espírito Santo, S.A.	451.002	-	313	42.189
Banco BPI, S.A.	26.973	16.409	142.823	18.160
Caixa Geral de Depósitos, S.A.	3.585.425	7.199	153.419	147.120
	<b>7.796.203</b>	<b>23.608</b>	<b>296.768</b>	<b>370.650</b>

À data de 31 de dezembro de 2011, o valor das transações da Sociedade com partes relacionadas, assim como os respetivos custos e proveitos reconhecidos no exercício, são analisados como segue:

	<b>2011</b>			
	<b>Balço</b>		<b>Demonstração de resultados</b>	
	<b>Ativo</b>	<b>Passivo</b>	<b>Custos</b>	<b>Proveitos</b>
	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>
Banco Comercial Português, S.A.	4.246.724	-	282	397.411
Banco Espírito Santo, S.A.	159	-	152	-
Banco BPI, S.A.	4.187.736	15.388	106.545	86.286

Caixa Geral de Depósitos, S.A.	1.008.302	8.398	150.292	11.967
ELO – Associação Portuguesa Desenvolvimento Económico	-	-	-	-
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	9.442.921	23.786	257.271	495.664
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>

À data de 31 de dezembro de 2010, o valor das transações da Sociedade com partes relacionadas, assim como os respetivos custos e proveitos reconhecidos no exercício, são analisados como segue:

	<b>2010</b>			
	<b>Balanço</b>		<b>Demonstração de resultados</b>	
	<b>Ativo</b> <b>Euros</b>	<b>Passivo</b> <b>Euros</b>	<b>Custos</b> <b>Euros</b>	<b>Proveitos</b> <b>Euros</b>
Banco Comercial Português, S.A.	8.095.435	-	311	186.468
Banco Espírito Santo, S.A.	161	-	109	-
Banco BPI, S.A.	47.827	9.379	255.351	90
Caixa Geral de Depósitos, S.A.	2.261.974	120.060	120.085	8.499
ELO – Associação Portuguesa Desenvolvimento Económico	-	-	5.974	-
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	10.405.397	129.439	381.830	195.057

## Outras transações

Seguindo as melhores práticas, a SOFID consulta, por princípio, pelo menos três fornecedores, pondera as propostas nos domínios do preço, qualidade e prazo de execução e decide pela aquisição da solução mais adequada aos seus interesses, razão pela qual, em 2017, todas as transações ocorreram em condições de mercado.

De acordo com o memorando legal, a SOFID não se encontra sujeita às regras da Contratação Pública nem ao Código dos Contratos Públicos. Não obstante, a dimensão da SOFID determina que a aquisição de bens e serviços se restrinja a um volume relativamente limitado. Em 2017, tal volume cifrou-se em cerca de EUR 332 mil, o que é significativamente inferior ao limite de um milhão de euros.

## Análise de sustentabilidade da empresa nos domínios económico, social e ambiental

A SOFID desempenha um papel único no apoio a empresas portuguesas, tendo em vista o aproveitamento do potencial das economias emergentes.

### ESTRATÉGIAS

As principais orientações estratégicas da SOFID estão definidas no seu Plano Estratégico 2017-2019, conforme reportado na subsecção “Estratégia Definida”, do capítulo II – Missão, Objetivos e Políticas do seu Relatório do Governo Societário 2017.

### GRAU DE CUMPRIMENTO DAS METAS

A evolução do desempenho da SOFID, à luz dos indicadores e metas definidos pelo Plano Estratégico 2017-2019 e pelo Plano de Atividades 2017, encontra-se descrita na tabela seguinte:

		Indicadores de Desempenho 2013-2017					
		2013	2014	2015	2016	2017	Δ16-17
Indicadores Operacionais	Novos Projetos Aprovados	8	13	5	4	2	-50%
	Novos Montantes aprovados (M€)	9,25	11,08	5,45	3,75	1,3	-65%
	Novos Projetos Contratados	2	6	2	5	2	-60%
	Novos Montantes Contratados (M€)	2,37	5,01	2	5,09	2	-61%
Indicadores Financeiros	Cost to income (%)	254	122	108	274,69	177,26	-35%
	RoA (%)	-9,42	-4,61	-2,12	- 6,32	- 5,20	-18%
	RoE (%)	-10,14	-4,98	-2,17	- 6,78	- 5,52	-19%
Recursos Humanos	Nº quadros dirigentes*	4	5	5	5	4	-20%
	Nº quadros dirigentes intermédios	1	1	1	1	1	0%
	Nº quadros técnicos	6	9	8	8	8	0%

\*Dois dos cinco quadros dirigentes são Administradores não Executivos.

Nota: Embora tenham sido contratadas 4 operações em 2016, existe um projeto que apenas foi reconhecido em 2016, refletindo-se assim 5 projetos para o ano.

## POLÍTICAS

Na subsecção “Estratégia Definida”, do capítulo II – Missão, Objetivos e Políticas do referido Relatório, é efetuada uma descrição desenvolvida das políticas prosseguidas pela SOFID.

## PRINCIPAIS RISCOS

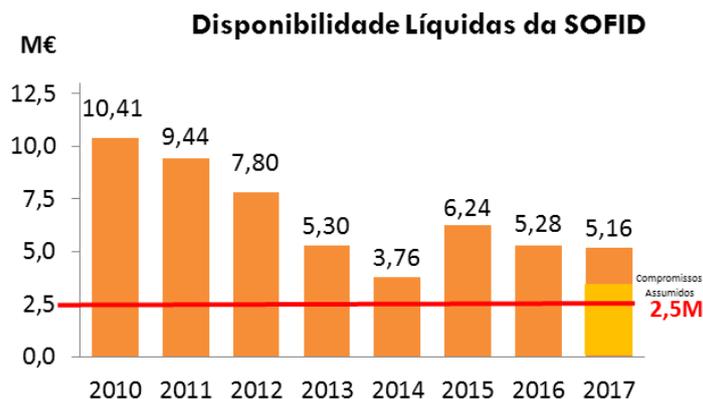
Os princípios, critérios e regras utilizados pela SOFID em termos de avaliação e gestão de riscos encontram-se plasmados em documentos aprovados pelo Conselho de Administração, como o *Manual de Estrutura Orgânica*, o *Regulamento Geral de Crédito* e o *Manual de Procedimentos – Operações Ativas*.

A SOFID, na sua atividade corrente, analisa permanentemente a **exposição a diferentes tipos de risco**, como o risco de crédito, o risco país, os riscos de mercado, o risco de liquidez, o risco legal e o risco operacional, tendo em vista um efetivo controlo e mitigação.

O **limite máximo de exposição por mutuário** está definido em 25% dos fundos próprios da sociedade a 31 de dezembro de 2017, EUR 2.498.388.

Em 2012, o Conselho de Administração da SOFID, tendo em vista regulamentar adequadamente a liquidez, estabeleceu o limite mínimo de EUR 2,5 milhões de disponibilidades líquidas sob a forma de depósitos imediatamente mobilizáveis independentemente do prazo, um nível de liquidez mínima de 20% e o limite de exposição por país ao nível das garantias prestadas de 3 vezes o mínimo de ativos líquidos, ou seja, EUR 7,5 milhões. Todos os meses é produzido um **Reporte de Gestão Prudencial de Liquidez** destinado a monitorizar a evolução dos níveis de liquidez relativamente a cada um dos limites estabelecidos.

O gráfico que se segue ilustra o perfil da liquidez da SOFID à data de 31 de dezembro de 2017. Embora tenha melhorado ligeiramente de 2016 para 2017, a capacidade de conceder novo crédito da sociedade permanece relativamente limitada, dada a exiguidade dos seus fundos próprios.



— **Limite Mínimo Prudencial de Liquidez:** dado que a SOFID emite garantias *on first demand* mantém, por razões prudenciais, um nível mínimo de liquidez de EUR 2,5M para poder fazer face a qualquer necessidade imediata de honrar um desses compromissos.

No que respeita aos requisitos regulamentares de cobertura do risco liquidez, em conformidade com o Regulamento Delegado (UE) 2015/61, salienta-se que a partir de 2017, tornou-se obrigatório o cumprimento de 80% do Rácio de Cobertura de Liquidez, “LCR” previsto no Regulamento n.º 575/2013, do Parlamento Europeu e do Conselho (“CRR”), a deter sob a forma de Ativos Líquidos de Alta Qualidade.

Dado que a natureza dos referidos ativos líquidos não os qualifica como sendo de “Alta Qualidade” para efeitos do cumprimento deste requisito, a sociedade adquiriu uma carteira de Obrigações do Tesouro, que se qualificam como tal. Assim, a sociedade continuou a garantir o cumprimento do referido requisito com ampla folga, registando um rácio LCR de 216,45% com respeito a dezembro de 2017.

Em 2016, a SOFID implementou o Processo de Autoavaliação da Adequação do Capital Interno (ICAAP) em cumprimento da Instrução n.º 15/2007 do Banco de Portugal, e em 2017 a SOFID submeteu o seu relatório intercalar reportado a 31 de dezembro de 2016. O nível de capital interno da SOFID permaneceu adequado à sua atividade, tendo-se ainda incorporado medidas para superar as insuficiências detetadas pelo Banco de Portugal.

A 31 de dezembro de 2017, a sociedade detinha rácios de solvabilidade de 89,44% - CET1 e de 89,44% - Total Capital ratio. Pese o facto de os seus rácios de capital serem bastante confortáveis face aos mínimos regulamentares, o baixo valor dos capitais próprios continua a determinar que a SOFID possua uma capacidade limitada:

- Para investir em projetos de maior dimensão, intenção expressa no seu Plano Estratégico 2017-2019 como um elemento chave na nova estratégia, dado o baixo valor que determinam sob a forma de limite de grandes riscos, assim cingindo a sua atividade à realização de transações de relativamente baixo valor unitário e, conseqüentemente, de baixa rentabilidade e eficiência na utilização de recursos humanos muito escassos.
- Para realizar negócio – nomeadamente empréstimos sindicados – com as suas congéneres europeias, para projetos de maior envergadura.
- Para obter linhas de crédito das suas congéneres e de instituições financeiras multilaterais, que, em geral, limitam o montante de potenciais linhas de financiamento a uma percentagem do valor do capital social das mutuárias.

Nas referidas condições foi proposto aos acionistas um aumento de capital para 20 milhões de euros, que se prevê que se materialize em 2018.

Em termos internos, a sociedade dispõe de um Sistema de Controlo Interno e de um conjunto de normas e procedimentos que abrangem a maior parte das atividades administrativas e operacionais.

## CUMPRIMENTO DOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO ADEQUADA

### Responsabilidade Social

**A promoção da igualdade de oportunidades, o respeito pelos direitos humanos e a não discriminação** são princípios basilares que SOFID defende e aplica quotidianamente. Nos processos de recrutamento de colaboradores e de jovens estagiários são tidos em atenção princípios de igualdade de género e de diversidade cultural.

**No campo da gestão do capital humano**, a SOFID proporciona aos seus colaboradores ações de formação profissional de modo a fortalecer o seu capital humano e a valorizar os seus quadros. A sociedade promove igualmente horários de trabalho facilitadores do equilíbrio entre as vidas profissional e familiar, adquire equipamentos propiciadores de bem-estar aos seus colaboradores, estimula relações gratificantes no contexto de iniciativas informais da motivação e de reforço do compromisso com os objetivos e valores da SOFID, aplicando igualmente as recomendações independentes em matéria de higiene e segurança no trabalho.

**Ao nível da adoção de práticas ambientalmente corretas**, consideramos que estão fortemente incutidas na cultura da sociedade hábitos como a utilização de ecopontos, reutilização de folhas de papel, utilização de lâmpadas eficientes, o desligar luzes e aparelhos elétricos em espaços não utilizados e o encerramento dos computadores durante o fim-de-semana.

### Desenvolvimento Sustentável

A **criação de valor para o acionista** constitui numa preocupação central na atividade da SOFID. Em termos de produtividade, assumimos um enfoque claro nas atividades produtivas, para as quais são prioritariamente canalizados recursos técnicos e humanos, apostando igualmente na polivalência de tarefas e funções dos nossos colaboradores.

A SOFID é uma organização fortemente orientada para os seus clientes. Neste sentido, tem a prática de responder num curto espaço de tempo às questões apresentadas pelos promotores e sempre que estes solicitam reuniões de trabalho estas são agendadas. Por outro lado, os produtos financeiros disponibilizados pela sociedade caracterizam-se por serem desenhados à medida das condições e das necessidades das empresas promotoras e das características dos mercados onde os projetos são implementados, não havendo na SOFID fichas de produtos normalizadas. Nos seus Estatutos, é referido que o objeto da sociedade é prosseguido por forma a contribuir para o desenvolvimento sustentável de países em desenvolvimento.

Em termos de **promoção da proteção ambiental** a SOFID valoriza a educação ambiental dos seus colaboradores, contribuindo para reduzir a sua pegada ecológica.

#### Atividade Social, Ambiental e Sustentável

A dimensão da SOFID não é impeditiva para que se fomentem iniciativas de voluntariado social, ambiental e sustentável. Durante 2017 manteve-se a ação de recolha de tinteiros usados para doação à Fundação do Gil (ação que é mantida desde 2010), mantivemos a colaboração com o Banco Alimentar contra a Fome através da recolha de papel, que depois de entregue à instituição é convertido em alimentos. Apesar de se procurar reduzir o consumo de papel e impressões, em 2017 superou-se a contribuição para a campanha “Papel por Alimentos” incentivando-se a que os colaboradores recolhessem papel que tinham nas suas casas. Esperamos que as nossas ações, por pequenas que sejam, possam contribuir para o fortalecimento dos seus destinatários.

#### Serviço Público

A SOFID é uma empresa do Setor Empresarial do Estado com fins lucrativos, e que tem por missão contribuir para o desenvolvimento sustentado dos países com economias menos desenvolvidas, em particular os beneficiários da Ajuda Pública ao Desenvolvimento portuguesa, por via da internacionalização das empresas nacionais.

Nos projetos que financia a SOFID está atenta aos impactes económicos, sociais, ambientais e de governação nos países de intervenção, em consequência dos projetos que financia. Considerando o universo dos 26 projetos já contratados, os maiores contributos verificam-se ao nível da criação de empregos diretos e indiretos, na transferência de tecnologia e *know-how* e no governo das sociedades. Alguns projetos evidenciam igualmente impactes positivos em termos ambientais e na balança comercial dos países, por via do contributo para a diminuição das importações.

Dos principais efeitos gerados pelos projetos apoiados pela SOFID, podemos destacar os seguintes:

- Criação de postos de trabalho, a maioria dos quais contratados localmente e beneficiando de formação, transferência de tecnologia, de produtos e processos;
- Reforço da produção nacional em setores com elevado potencial de impacto no desenvolvimento económico, aumentando a capacidade exportadora e diminuindo as importações dos países de destino dos investimentos;
- Ações de responsabilidade social dirigidas a trabalhadores e comunidades de inserção, nomeadamente a construção de escolas e posto médico nas comunidades em que trabalham e donativos a instituições de solidariedade locais;

- Pagamento de estudos aos seus funcionários, atribuição de subsídios adicionais aos contemplados pelos países em questão, acesso gratuito a cantina e pequeno-almoço e posto médico.

## SALVAGUARDA DA COMPETITIVIDADE DA EMPRESA – INVESTIGAÇÃO, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

A SOFID não dispõe de fichas normalizadas de produtos, aposta antes em soluções feitas à medida das características e interesses dos seus clientes e que implicam a necessidade permanente de inovar.

Para acompanhamento e gestão da sua atividade comercial, a SOFID dispõe da ferramenta **GESCOP – Gestão de Contactos, Operações e Projetos** e elabora Relatórios de Acompanhamento dos projetos em carteira, instrumentos concebidos e implementados por colaboradores da SOFID, em constante aperfeiçoamento, com o objetivo de os melhor adequar à sua atividade e ao desempenho de um serviço de excelência.

No âmbito do modelo de análise quantitativa utilizado pela SOFID, foram de introduzidas alterações adicionais **ao modelo económico-financeiro de análise previsional** tendo em vista a sua atualização com incorporação das alterações legislativas introduzidas pelo OE e a sua adaptação às alterações no modelo de negócio.

Do mesmo passo, o seu modelo de imparidade já foi atualizado com melhorias destinadas a melhorar a sua eficácia, tendo a sociedade encetado a análise de sensibilidade e executado exercícios de *backtesting* dos respetivos parâmetros de risco.

## PLANO DE ATIVIDADES 2017-2019

### 1. ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO E ORIENTAÇÕES DEFINIDAS PELA TUTELA

O PAO 2017-2019 da SOFID foi elaborado em cumprimento de orientações definidas pela tutela, prevendo uma alteração estratégica importante, com o alargamento do âmbito de atividade através do acesso a novos recursos provenientes de um aumento de capital e de novas fontes de financiamento, que, a prazo, permitirão diversificar a oferta de produtos e serviços através do recurso a operações de refinanciamento e/ou cofinanciamento pelas instituições financeiras multilaterais.

Neste sentido, os principais desafios da SOFID para o futuro próximo, incluem:

- Investimento na preparação e realização da auditoria de *Pillars Assessment*, tendo em vista a certificação para a utilização de fundos da União Europeia (em curso);
- Realização do aumento de capital para EUR 20 milhões (em 2017);

- Acesso a subsídios das facilidades de *blending* da União Europeia para projetos e atividades com clientes;
- Negociação de linhas de crédito de outras DFI, visando oportunidades de repasse ou *on-lending* a clientes em países emergentes • Investimento em missões dedicadas à prospeção e preparação de projetos nos principais países parceiros, em estreita colaboração com a rede MNE/AICEP/Camões ICL, com os clusters setoriais e com bancos locais;
- Prestação de serviços de assistência técnica e de formação, cingida aos projetos onde a SOFID estiver envolvida, a par de ações de formação dos atuais recursos humanos;
- Flexibilização das políticas de investimento do Fundo Português de Apoio ao Investimento em Moçambique (FPAIM - InvestimoZ) e revisão das condições de remuneração, com base na disponibilização de recursos comprometidos;
- Início da gestão, pela SOFID, da Linha de Crédito ao Investimento de EUR 10 milhões, disponibilizada pelo Estado Português, para financiamento de projetos de investimento na República Democrática de São Tomé e Príncipe;
- Reorganização e dinamização do Fundo Empresarial da Cooperação Portuguesa (FECOP), logo que transmitida a sua gestão para a SOFID;
- Acompanhamento, como especialista, da evolução das políticas de cooperação, dos parceiros e dos instrumentos de financiamento ao desenvolvimento sustentável e à internacionalização, em coordenação com as tutelas e os outros agentes de cooperação;
- Adequação da estrutura e procedimentos de funcionamento aos novos desafios, nomeadamente através da admissão de novos quadros;

Não existem orientações estratégicas definidas em Resoluções do Conselho de Ministros e outros diplomas legais.

A implementação da estratégia, subjacente ao PAO proposto, está subordinada à aprovação por parte dos acionistas da SOFID e à revisão do Acordo Parassocial, de modo a que as novas atividades possam ser desenvolvidas, nomeadamente no que diz respeito ao alargamento a operações extravasando empresas nacionais e também à possibilidade de endividamento inerente ao previsto recurso a linhas de crédito por parte das IFI.

## 2. ÁREA DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO

Os novos desafios apontam para um alinhamento da SOFID com as prioridades da cooperação portuguesa, para os ODS e a nova Agenda 2030, focando-se em áreas onde há maiores lacunas e necessidades e onde Portugal, e a própria SOFID, podem acrescentar valor e promover benefícios mútuos.

Para além do financiamento de projetos de IDE que lhe são apresentados, a SOFID procurará intervir em fases mais precoces dos projetos locais, desde a identificação de necessidades e sua concretização em projetos, análises de viabilidade e montagem dos respetivos financiamentos e acompanhamento da sua execução.

Para este efeito, a SOFID vai proceder à:

- i) Revisão do modelo de negócio, mantendo a sua intervenção como financiador de longo prazo mas reduzindo a dependência de capitais próprios e aumentando o impacto através da alavancagem e da mobilização de recursos de terceiros, especialmente de apoios da UE que permitam diversificar as modalidades de operação;
- ii) Identificação das áreas geográficas prioritárias de atuação. Os principais mercados alvo serão os PALOP e Timor Leste, a África Ocidental, os países do Norte de África e a América Latina, apoiando projetos onde a SOFID e os seus clientes portugueses podem acrescentar mais valor;
- iii) Diversificação dos setores para incluir serviços e infraestruturas públicas de interesse económico geral, facilitando a participação de empresas nacionais na respetiva concretização e procurando um equilibrado consumo de recursos do balanço próprio;
- iv) Aprofundamento da articulação com as instituições de financiamento do desenvolvimento internacionais (DFI) multilaterais, atendendo às prioridades das políticas europeias de cooperação para o desenvolvimento e ao regulamento financeiro do novo Plano Europeu de Investimento Externo.  
A presença de especialistas da SOFID nos encontros de discussão e coordenação tais como as EDFIs e os TAM - *Technical Assessment Meetings* das *Blending Facilities*, onde são aprovadas as candidaturas aos apoios de *blending*, será essencial para passar a conhecer o processo e influenciar as decisões;
- v) Reforço do relacionamento com as instituições nacionais públicas, designadamente MNE, Camões ICL e AICEP e privadas (bancos locais e associações do setor privado) que atuam nos países parceiros, e outras presenças locais tais como as Delegações da UE e das IFIs;
- vi) Redinamização dos instrumentos de financiamento geridos pela SOFID (InvestimoZ) e outros instrumentos como o Fundo FECOP e linhas de crédito do Tesouro para os PALOP, ficando fora do balanço da SOFID e não sendo sujeitos às normas Basileia III, podem ter critérios de investimento mais flexíveis;
- vii) A SOFID deverá alargar progressivamente a sua oferta, apostando em novas formas e fontes de financiamento numa lógica de prestação de serviços e de cofinanciamento ou financiamento paralelo de projetos com outras DFIs e com bancos comerciais nacionais e locais.

### 3. ÁREA COMERCIAL E DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS

Além daquela que vem sendo a linha de orientação da atividade desenvolvida pela SOFID, que se manterá, pretende-se ampliar a capacidade de intervenção.

#### NEGÓCIOS TRADICIONAIS DA SOFID

A atividade tradicional da SOFID tem consistido no crédito de longo prazo na forma de empréstimos e garantias de pagamento com base em recursos próprios, junto com a oferta e participações em capital através do FPAIM.

A SOFID tem-se concentrado no apoio a empresas portuguesas, facilitando investimentos em países em desenvolvimento, potenciando a diversificação de mercados e aproveitando o respetivo potencial.

Atuando num segmento de nicho de financiamento a projetos em mercados fronteira, onde a banca comercial revela pouca apetência para se envolver, a SOFID procura diferenciar-se através de quatro vertentes fundamentais:

- Especialização: Enfoque total no financiamento de projetos de investimento de médio e longo prazo em países emergentes e em desenvolvimento;
- Valor acrescentado: Posição privilegiada para mobilizar recursos adicionais e para partilhar risco, podendo servir de canal preferencial com as autoridades locais;
- Flexibilidade: Rápida adaptação às necessidades de cada cliente;
- Qualidade: Procura de prestação de serviços de excelência.

Apesar do modelo de negócio da SOFID ter sido concebido para um capital inicial de EUR 20 milhões, apenas metade foi realizado de início e os capitais próprios eram de EUR 10,8 milhões no final de 2016, o que representa um amplo rácio de solvabilidade de 82%. A SOFID tem assim privilegiado a prestação de garantias de pagamento, geralmente em cofinanciamento com os bancos locais, a fim de otimizar a aplicação de recursos de funding.

#### GESTÃO DE RISCO

A política de crédito é baseada no conhecimento direto dos promotores e do projeto, que inclui sempre que possível visitas aos projetos no terreno. Na análise e elaboração de propostas e na emissão de pareceres de risco sobre os projetos apresentados, serão mantidos padrões de qualidade, tendo por objetivo a mitigação dos riscos.

Conscientes de que a atividade da SOFID tem como propósito o apoio à cooperação e também à internacionalização das empresas, para mercados menos desenvolvidos e de maior risco, cobrindo, nessa medida, uma lacuna de mercado, a remuneração a praticar nas operações terá de conciliar os riscos assumidos com o objetivo de rentabilidade da SOFID, praticando taxas de juro e *spreads* condizentes com os mercados em que os projetos são concretizados.

#### NOVOS NEGÓCIOS DA SOFID

Ao alargar o âmbito das suas atividades, a SOFID pretende acrescentar valor nos países parceiros da cooperação portuguesa, indo ao encontro das necessidades locais e das dificuldades de estruturação e implementação de projetos, com os seguintes objetivos de intervenção:

- i) Acesso e repasse de apoios de *blending* com fundos da UE, nomeadamente subsídios (*grants*) para a realização de assistência técnica e subsídios ao investimento, ou bonificação de taxas de juro (após a auditoria de certificação do *Pillars Assessment*). Note-se que os subsídios de *blending* têm que ser combinados com outras fontes de financiamento, na proporção de apenas 5% / 95% em alguns países da América Latina ou de 20% / 80% em países de África e outros países mais frágeis;

- ii) Cofinanciamento, não só com bancos locais, como tem sido a prática até à data, mas com outros bancos nacionais e outras DFI e em várias formas:
  - Empréstimos paralelos (separados) com acordo intercredores, em que os financiadores assumem risco do projeto mas não um do outro;
  - Cofinanciamentos ou empréstimos combinados, em que os credores assumem risco um do outro;
- iii) Assistência técnica e assessoria financeira na formulação e preparação de projetos e na estruturação e montagem de financiamentos (*arranging*), incluindo *club deals* e outros sindicatos de crédito, nos projetos nos quais a SOFID esteja envolvida. Com o aumento de capital para EUR 20 milhões, será possível participar no financiamento de projetos maiores, que a SOFID pode preparar e apresentar a outros cofinanciadores;
- iv) Negociação de linha de crédito e de acordo de colaboração com a CAF- Corporación Andina de Fomento, como acionista e DFI. Sendo o Banco de Desenvolvimento da América Latina, a CAF tem um programa de apoio à reestruturação e capacitação de bancos de desenvolvimento regionais e nacionais. Pode, inclusive, partilhar a experiência de auditoria para o *Pillars Assessment*. Tratando-se de novas atividades não-estandardizadas, será necessário proceder com prudência, quer no envolvimento da SOFID (*engagement*), quer na fixação das comissões a cobrar e nos riscos a assumir, de acordo com os princípios gerais de valor acrescentado, sustentabilidade financeira e de gestão de riscos e retorno, incluído risco país e riscos para a reputação da SOFID;
- v) Em termos gerais, a SOFID terá em atenção, na sua atividade comercial, as recomendações da Auditoria CAD, a fim de potenciar o impacto em termos de desenvolvimento.

O envolvimento nestas novas operações implica, para a SOFID, o desenvolvimento de ações de reestruturação e adequação organizacional e de recursos humanos que, pela sensibilidade que as responsabilidades financeiras da sua atividade implicam, terá que ser obviamente desenvolvido de forma gradual, em função da perceção de preparação que se for constatando.

#### 4. ÁREA DE GESTÃO DE RECURSOS EXTERNOS

A gestão de fundos autónomos fora do balanço é uma das principais formas de atuação das EDFI. Em alguns casos, os Ativos sob Gestão chegam a superar o balanço da DFI em mais dez vezes. Esta área de atividade da SOFID deve ser valorizada e destacada, por forma a garantir a boa execução dos mandatos de gestão.

##### GESTÃO DO FUNDO PORTUGUÊS DE APOIO AO INVESTIMENTO EM MOÇAMBIQUE – INVESTIMOZ

O Fundo Português de Apoio ao Investimento em Moçambique – InvestimoZ, foi criado pelo DL 42/2010 de 30 de abril, com o Regulamento e mandato de gestão aprovado por Portaria no mesmo ano, com o capital inicial correspondente a USD 124 milhões (equivalente a EUR 94 milhões) integralmente subscrito pelo Estado, por um prazo de 15 anos, com utilização prevista em 5 anos.

Na operacionalização do InvestimoZ têm-se constatado dificuldades, seja ao nível da estrutura das operações admitidas, seja ao nível da própria mecânica de aprovação das operações. O

regulamento do InvestimoZ foi algo flexibilizado por ocasião da II Cimeira-Luso-Moçambicana, em 2014. No entanto, a utilização do InvestimoZ continua aquém das expectativas dos parceiros e das necessidades de Moçambique, agora ainda mais urgentes.

O InvestimoZ não é caso único de baixa utilização de fundos disponibilizados para países emergentes, e o mesmo tem acontecido com algumas das *Blending Facilities* da UE.

Parte do problema resulta do longo circuito de aprovação dos projetos que, depois de analisados, são submetidos pela SOFID à aprovação por uma Comissão Conjunta bilateral, que deve reunir periodicamente, envolvendo membros externos oriundos de vários ministérios portugueses e moçambicanos.

No que respeita à tipologia de operações previstas no Regulamento do Fundo, o InvestimoZ parece ainda não estar a responder às necessidades e preferências do mercado, já que apenas são admitidas operações de participação ou aquisição de capital social.

No que toca ao futuro do InvestimoZ, impõe-se assim uma reformulação deste importante instrumento dando-lhe dimensão e operacionalidade que o torne capaz de responder às expectativas da sua criação e às necessidades mais prementes de Moçambique neste momento. A proposta relativa à gestão do InvestimoZ consiste nos seguintes elementos:

- i) Alargamento da tipologia das operações para incluir o crédito de longo prazo e garantias de pagamento;
- ii) Revisão das condições do mandato de gestão, para refletir o esforço de gestão de fundos num país emergente e em crise;
- iii) Realização de uma nova *tranche* substantiva dos recursos comprometidos;
- iv) Importa, também, promover a negociação entre o Estado Português e a República de Moçambique de um Acordo-Quadro concedendo ao InvestimoZ o estatuto de Credor/Investidor Preferencial a fim de minorar o risco país.

Será importante a agilização e a frequência da Comissão Conjunta, a fim de reduzir os prazos de aprovação e negociação.

#### **GESTÃO DA LINHA DE CRÉDITO AO INVESTIMENTO PARA A REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE**

Existe já um acordo de princípio, entre a SOFID e o Estado Português, para a gestão, de uma Linha de Crédito de EUR 10 milhões, disponibilizada pelo Estado Português, através da Direcção-Geral do Tesouro e Finanças, gerida pela SOFID por conta e ordem deste, para financiamento de projetos de investimento na República Democrática de São Tomé e Príncipe (RDSTP) para a constituição, aquisição, expansão, melhoria dos processos de fabrico e de comercialização de empresa privada de direito são-tomense, através de bens ou serviços de origem portuguesa.

### GESTÃO DO FUNDO FECOP

O Fundo Empresarial da Cooperação Portuguesa (FECOP) foi criado em 2009, mas operacionalizado apenas em 2014, e dotado de USD 13 milhões (MZN 434 milhões) pelo Governo de Portugal, como importante instrumento para apoio ao desenvolvimento empresarial, no plano da promoção e assistência conduzida pelo Instituto de Promoção das Pequenas e Médias Empresas (IPEME) a micro, pequenas e médias empresas e associações de produtores em setores relevantes para o fortalecimento da estrutura económica produtiva e competitiva de Moçambique, em parceria com o Governo de Moçambique, a Associação Moçambicana de Bancos e quatro bancos locais, a fim de propiciar o desenvolvimento financeiro e a inclusão financeira.

O FECOP tem funcionado, sobretudo, prestando garantias do capital mutuado pelos bancos associados e concedendo bonificações de juros.

Por indicação da tutela setorial, foram entabuladas negociações com o Camões ICL, que vem acompanhando a gestão do Fundo FECOP, no sentido da gestão do mesmo passar a ser realizada pela SOFID, potenciando-se sinergias com a gestão conjunta do Fundo InvestimoZ.

### 5. ÁREA DE GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira da SOFID tem sido relativamente simplificada pelo recurso exclusivo a capitais próprios e condicionada pelas restrições aplicadas a empresas do Setor Empresarial do Estado.

O novo enquadramento estratégico deverá estar assente nos seguintes pilares:

- i) Dar resposta aos desafios e às crescentes solicitações de carácter financeiro que resultam dos novos desafios estratégicos, num contexto de aumento da atividade, de aumento das necessidades em termos de recursos humanos e em que será necessário incorrer em despesas imprescindíveis para obter a certificação da SOFID no âmbito da gestão delegada de fundos concessionais europeus (auditoria de *Pillars Assessment*), e no respeito pelas orientações governamentais quanto à otimização dos gastos operacionais;
- ii) No contexto do reforço da capacidade de crédito e do aumento dos níveis de alavancagem, com acesso a recursos como os fundos da União Europeia destinados a programas conjuntos, poderão ser criados produtos financeiros mistos, com características específicas, isto é, englobando diferentes entidades e diversas formas de apoio à internacionalização, com instrumentos, prazos de disponibilização, amortização e *pricings* substancialmente diferentes e com níveis de participação e risco altamente diferenciados. A criação desses produtos específicos, enquadrando apoios de outras entidades permitirá aos empresários portugueses terem um interlocutor especializado que, conjuntamente com eles, desenhe apoios financeiros específicos adequados (customização dos produtos financeiros).
- iii) Preparação da realização do aumento de capital da SOFID, ainda em 2017, considerando que foi inscrita na Lei do Orçamento do Estado para esse ano uma injeção de capital de EUR 8.5 milhões, necessários para assegurar a adequação da estrutura acionista à estabilidade da instituição;

- iv) Manutenção dos rácios de solvabilidade e de capital a níveis adequados e criação de condições para o aumento da eficiência operacional, em melhoria progressiva do produto bancário, do EBITDA e dos resultados líquidos, a partir de 2018;
- v) Procura de uma gestão de tesouraria eficiente e proativa, diligenciando-se para o desenvolvimento de melhorias nos procedimentos de controlo de liquidez, registo e controlo de *cash-flows*, pagamentos e transferências, cumprimento de limites, provisionamento e custódia. Serão redefinidos os limites prudenciais de liquidez estabelecidos internamente, presentemente baseados num limite discreto, passando a ser em função do valor da exposição a risco de crédito e compromissos, tendo ainda em conta o valor da exposição a garantias emitidas pagáveis *on demand*, sob a forma de aplicações bancárias desoneradas e mobilizáveis antecipadamente a qualquer momento no decurso do respetivo prazo;
- vi) Elaboração de normas orientadoras da gestão financeira da SOFID, elencando as regras e procedimentos quanto aos instrumentos, operações e contrapartes autorizados, controlo dos riscos, *benchmarking* e *reporting*. Estas normas incorporarão uma intenção de diversificação dos instrumentos para aplicação das disponibilidades financeiras, que deverão deixar de ser apenas em depósitos para passarem a incluir instrumentos financeiros do Tesouro, de médio e longo prazos, buscando uma melhor otimização das aplicações ao nível do binómio rentabilidade/risco;
- vii) Avaliação da exposição aos riscos financeiros inerentes à atividade da SOFID, ante a probabilidade de ocorrência de movimentos adversos nas taxas de juro ou nas taxas de câmbio de elementos da carteira bancária, por via de desfasamentos de maturidades ou de prazos de refixação das taxas de juro ou ainda de alterações nas taxas de câmbio inerentes a certas operações nas quais estes riscos não tenham sido totalmente cobertos. Atendendo a que a SOFID não deve incorrer em risco cambial, considerar-se-ão soluções inovadoras para mitigação desses riscos na carteira da SOFID, aos níveis da cobertura de riscos cambiais da SOFID e da convertibilidade dos clientes;
- viii) Estruturação e incorporação de potenciais linhas de crédito, ponderando-se soluções alternativas de *funding* ou o estabelecimento de novas parcerias, protocolos e convénios com outras instituições, incluindo acionistas e *stakeholders* da SOFID, considerando-se fundamental a existência de relações transparentes e de confiança;
- ix) Investigação de novas formas e custos de cobertura de risco país para a carteira da SOFID, que está sujeita às normas bancárias decorrentes de Basileia III, em conjunto com as tutelas ou com o Banco de Portugal;
- x) Cumprindo-se o objetivo de aumentar os fundos e os ativos sob gestão provenientes de recursos externos do Estado Português ou de outras fontes como a UE, será também reforçada a gestão financeira segregada desses fundos autónomos de acordo com os respetivos mandatos.

## 6. ÁREA DE PLANEAMENTO E CONTROLO DE GESTÃO

Esta área cumprirá os seguintes domínios de atuação prioritários:

- i) Maior rigor no processo de orçamentação (elaboração dos Planos de Atividades e Orçamento - PAO), utilizando cenários baseados em pressupostos realistas, tendo em vista um adequado planeamento a médio e longo prazos;
- ii) Execução de ações tendo em vista o melhoramento do modelo financeiro orçamental utilizado pela SOFID na elaboração dos IPG e tomada de medidas tendo em vista um maior controlo orçamental e seu reporte, através de uma análise mensal das Demonstrações Financeiras e da elaboração de relatórios trimestrais de progresso da execução orçamental, comparando o realizado com o orçamentado nos PAO, os quais serão disponibilizados ao Estado, através de carregamento no SIRIEF, e também ao Conselho Fiscal;
- iii) Estruturação de um novo *Balanced Scorecard*, com base em indicadores estratégicos, operacionais e financeiros que permitam acompanhar o desempenho da SOFID e suportar as decisões de gestão;
- iv) Implementação das medidas corretivas ao nível do controlo de gestão que vierem a ser consideradas indispensáveis no âmbito da auditoria do *Pillars Assessment*;
- v) Elaboração de instruções no âmbito do Processo de Autoavaliação da Adequação do Capital Interno (ICAAP), conduzido pelo Banco de Portugal, incluindo a ponderação dos riscos materialmente relevantes e a realização de testes de esforço com referência quantitativa dos Impactos;
- vi) Revisão do Plano de Recuperação, ao abrigo das obrigações de reporte simplificadas para a SOFID, conforme estipulado pelo Banco de Portugal, a submeter até 30 de novembro de 2017;
- vii) Atualização do Plano de Contingência, implementando medidas que permitam assegurar a gestão da sua atividade perante uma recessão ou um evento de crise, incluindo o estabelecimento de limites de alerta e de limites de ativação para cada um dos indicadores de risco. Esse Plano incidirá sobre aspetos relacionados com gestão do risco de liquidez (eventualmente, pela negociação de uma linha de crédito com uma instituição de crédito que possa ser acionada para fazer face a qualquer situação inesperada de falta de liquidez quando despoletado algum *trigger*) e incluirá aspetos transversais a outras áreas, designadamente relacionados com a gestão do risco operacional, nas suas várias vertentes.

Cumprir releva que existem fatores de risco que poderão influenciar de forma significativa as projeções efetuadas. Concretamente, este processo poderá ser dificultado pelos gastos com a auditoria de *Pillars Assessment*, designadamente no que diz respeito aos resultados da *gap analysis* e das medidas corretivas daí decorrentes, o que introduz um elemento adicional de incerteza na elaboração dos Instrumentos Previsionais de Gestão (IPG), na componente de despesas. Também a conjuntura que se vive nos países alvo da atuação da SOFID, de desaceleração das economias e de dificuldades acrescidas no repatriamento de capitais, poderá influir no investimento direto estrangeiro nesses países e, por conseguinte, nas

receitas estimadas da SOFID. A empresa tratará quaisquer eventuais desvios com responsabilidade e rigor, através de mecanismos de acompanhamento adequados e informando sempre as tutelas e os seus acionistas.

## 7. ÁREA DE CONTABILIDADE

A área de Contabilidade procurará continuar a assegurar com rigor a sua missão, tentando responder às crescentes solicitações nas suas várias vertentes:

- i) Contabilidade - Receção, processamento e arquivo dos documentos contabilísticos, revendo-se os processos de autorização, verificação e controlo e a elaboração da documentação contabilística mensal. Será promovida uma análise de custo-benefício da internalização de algumas das atividades contabilísticas presentemente desenvolvidas em regime de subcontratação, iniciando-se pelo sistema de processamento de salários;
- ii) *Reporting* à Central de Responsabilidades de Crédito (CRC) - Planeamento com vista à garantia do cumprimento das novas obrigações de reporte, previstas para serem implementadas a partir de 2018, relativas à reformulação do enfoque de uma base de responsabilidade efetiva ou potencial para uma base contrato a contrato;
- iii) Restante *reporting* financeiro – cumprimento dos normativos aplicáveis, das obrigações de fim de exercício, dos deveres de informação prudencial e comportamental e das ações de natureza regulatória do Banco de Portugal e também junto do Tribunal de Contas, na plataforma SIRIEF, nos sítios da SOFID, do SEE e do SIPART na internet, junto do Camões ICL e da Associação Europeia de Instituições de Financiamento ao Desenvolvimento (EDFI);
- iv) Cumprimento de obrigações fiscais, contribuições sociais e contribuições ligadas à regulamentação das instituições financeiras de crédito.

## 8. ÁREA ADMINISTRATIVA E INFORMÁTICA

A Área Administrativa e de Informática irá ocupar-se da procura de soluções eficazes e apropriadas à dimensão da atividade da SOFID, adequando a sua organização aos novos desafios e às necessidades decorrentes da preparação para o alargamento do âmbito da sua atividade. Esse esforço dependerá das conclusões do relatório de auditoria tendo em vista a certificação para a gestão de fundos europeus em regime de *blending* e terá como principais objetivos:

- i) Assegurar que a infraestrutura organizacional, tecnológica, de práticas de governo e de controlo interno sejam baseadas em sólidos princípios de *corporate governance* e adequadas à avaliação, gestão e planeamento da atividade e dos riscos, como forma de se minorar o risco operacional decorrente de falhas na análise, processamento ou liquidação das operações ou ainda de fraudes internas ou externas;
- ii) Coordenar a compilação do Manual de Procedimentos, de acordo com os requisitos da certificação dos *Pillars Assessment*. Empreender-se-á uma revisão detalhada de procedimentos, transversal às diversas áreas da SOFID, e do Sistema de Normas Internas da Sociedade, em harmonia com as necessidades organizacionais da SOFID. Será

assegurado o controlo da documentação de processos e sistemas de gestão e monitorização dos riscos, que sejam sólidos, eficazes e consistentes, bem como capazes de responder aos normativos do Banco de Portugal e às exigências da Comissão Europeia para a certificação da SOFID;

- iii) Avaliar de forma geral as necessidades da SOFID em termos de TIC (*software, hardware* e comunicações), assegurando que estão adaptadas às novas necessidades e que constituem formas modernas, seguras e eficientes de gestão da informação da SOFID nos servidores, garantindo a integridade dos dados e a continuidade do negócio em caso de falha. Verificar-se-á o plano de *backups* dos sistemas de informação, o acesso remoto em caso de impossibilidade de acesso às instalações e a adequação da política de partilha de *know-how* entre os colaboradores das áreas, entre outras. Ir-se-á avaliar a premência da aquisição de *software* de gestão de crédito, promover-se-á, no seu termo, a revisão do contrato de prestação de serviços informáticos com uma entidade externa, em condições mais vantajosas para a SOFID, e renovar-se-á o domínio *sofid.pt*;
- iv) Elaborar um Regulamento de Contratação de Bens e Serviços e rever as condições de *procurement*, designadamente de contabilidade/cumprimento das orientações fiscais/*reporting* prudencial/processamento de salários, informática, consultoria, arrendamento, auditorias externas, telecomunicações, seguros e avaliações. Refira-se que os contratos de locação de viaturas foram já objeto de revisão, o que resultou numa significativa poupança para a SOFID;
- v) Rever os métodos de processamento de operações de *back office*, envolvendo a gestão de fundos e os contratos de clientes, incluindo planos financeiros, cálculos contratuais, regularizações, calendarizações e registos, desenvolvendo-se consultas em mercado tendo em vista a aquisição de um sistema que permita a automatização dos procedimentos;
- vi) Preparar a empresa para a instalação de um terminal de CIFRA.

## 9. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A política de recursos humanos focar-se-á na procura de resposta às novas necessidades decorrentes da preparação para o alargamento da missão e aumento de atividade subjacentes às novas orientações estratégicas da SOFID. Essa resposta terá as seguintes vertentes:

- i) Comunicação e apropriação da nova estratégia e novo modelo de negócio pelos colaboradores existentes e reclassificação dos quadros atuais. Essencial será o equilíbrio que terá de ser conseguido entre novas contratações e a atual estrutura de remunerações;
- ii) Reforço do quadro de pessoal, através de novas contratações e por uma alteração de contratos de tempo parcial para tempo inteiro. Eventuais necessidades incluem um jurista, um técnico oficial de contas, um consultor financeiro com experiência em países emergentes e especialista na identificação e preparação de projetos e candidaturas, um representante local em Moçambique e/ou Angola e um estagiário para apoio em várias funções (administrativas, análises preliminares, manutenção do sítio da empresa, entre outras);

- iii) Implementação de um Plano de Formação, apostando no reforço das capacidades e no desenvolvimento individual, através de um plano interno de partilha de conhecimentos e de ações formativas destinadas a ajustar os conhecimentos dos atuais quadros às novas pretensões, com particular atenção à formação em *blended finance*, em *project finance* e em mercados emergentes e, também, pela partilha de conhecimentos com colaboradores de outras instituições (por exemplo, estágios ou intercâmbios com outras *Development Finance Institutions*);
- iv) Definição de uma efetiva política de gestão dos recursos humanos que promova a valorização profissional e o mérito e que contribua para o fomento de um ambiente de trabalho saudável;
- v) Promoção do cumprimento das orientações decorrentes da aplicação do princípio da igualdade de género e as referentes à medicina no trabalho, higiene e segurança no trabalho e responsabilidade social;
- vi) Revisão, em momento oportuno, da organização interna da SOFID, considerando as exigências dos novos objetivos de negócios.

#### 10. ÁREA DE COMPLIANCE E AUDITORIA INTERNA

A SOFID opera num contexto regulamentar particularmente complexo e exigente, com múltiplos supervisores, seja como sociedade anónima, seja como empresa pública (DGTF, IGF e Tribunal de Contas), seja como instituição financeira (Banco de Portugal). Isto impõe uma elevada carga administrativa, desproporcional à dimensão, aos riscos e aos recursos da empresa. Como DFI - instituição de financiamento ao desenvolvimento, em 2016 a SOFID foi sujeita também a uma avaliação de impacto no desenvolvimento económico local, de acordo com os critérios DAC/OCDE.

Esta carga de *reporting* pesada, será ainda maior quando a SOFID aceder aos fundos europeus para o financiamento ao desenvolvimento, depois de submeter-se à certificação de *Pillars Assessment* que decorre do Regulamento Financeiro da União.

Novos requisitos de *compliance* poderão surgir com novas atividades, nomeadamente o reforço dos cuidados KYC- *Know Your Client* e com a gestão de risco país ao trabalhar com promotores locais e, especialmente, do setor público.

Nesta área, as ações prioritárias incluem:

- i) Acompanhar a auditoria *Pillars Assessment*;
- ii) Acompanhar a revisão do Manual de Procedimentos;
- iii) Promover a formação em *Compliance* para os parceiros locais, considerando a importância da *Compliance* para aceder aos fundos de todas de DFIs.

#### 11. ÁREA DE ASSUNTOS JURÍDICOS

Os assuntos jurídicos da SOFID exigem um acompanhamento rigoroso pelo Secretário da Sociedade devido à multiplicidade dos requisitos legais, como sociedade anónima, empresa pública e instituição de crédito, o que implica procedimentos particularmente complexos, mesmo em questões de rotina.

A SOFID aplica a normas de bom governo ditadas para empresas públicas e instituições financeiras de crédito. Um novo órgão, a Comissão de Avaliação e Seleção, vai passar a avaliar e idoneidade e adequação dos membros dos outros órgãos sociais.

A área jurídica continuará ainda a assegurar a boa execução dos procedimentos aplicáveis, evitando riscos legais e de reputação.

## 12. ÁREA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

A estrutura acionista e a natureza da missão da SOFID implicam uma coordenação estreita com as tutelas e com os acionistas, o que deverá ser articulado com o acordo parassocial.

Adicionalmente, como especialista no financiamento ao desenvolvimento, a SOFID deve manter relações de alto nível com outras instituições de financiamento ao desenvolvimento e contribuir para o diálogo sobre políticas de cooperação e apoio ao desenvolvimento.

A atuação desta área será orientada para os seguintes objetivos:

- i) Manutenção de um estreito relacionamento com as tutelas, no que toca à definição de objetivos e acompanhamento dos resultados, assegurando a transmissão eficaz de orientações bem como a informação sobre o desempenho e as necessidades da SOFID;
- ii) Coordenação de negociações com outras DFI como o BEI, a CAF e outras instituições multilaterais, e participação nos fora de decisão das EDFI, mantendo elevados níveis de credibilidade e procurando soluções à medida das necessidades e das capacidades da SOFID;
- iii) Coordenação do processo de auditoria de *Pillars Assessment* e o acesso às *Blending Facilities* e a outras fontes de financiamento ao desenvolvimento;
- iv) Acompanhamento das políticas nacionais e europeias de cooperação e financiamento ao desenvolvimento no contexto das oportunidades e necessidades da SOFID.

## 13. ÁREA DE SECRETARIADO E COMUNICAÇÃO

Os objetivos gerais da comunicação concentram-se em:

- Reforço da marca SOFID como a Instituição Portuguesa de Financiamento ao Desenvolvimento e de apoio à cooperação, elevando o perfil e credibilidade da SOFID com DFI;
- Promoção comercial, angariação e acompanhamento de projetos;
- Apoio a políticas de cooperação com os países parceiros e na apropriação pelos parceiros e autoridades locais, sobretudo no setor público local, onde estão as maiores necessidades e oportunidades de negócio no futuro próximo;
- Coordenação com acionistas, SENE, AICEP e Camões ICL - acompanhando políticas públicas e europeias através de representação sénior em fora de discussão;
- Assegurar a visibilidade do esforço e do impacto da cooperação portuguesa.

Os principais meios de comunicação a utilizar são:

- Preparação e implementação de um Plano de Comunicação em articulação com as Tutelas e outros parceiros;

- Manutenção de um *website* bilingue e atualizado, o que pode exigir um investimento adicional importante, com monitorização do tráfego dos links em páginas geridas por outros;
- Redirecionamento da presença da SOFID nas redes sociais para uma presença profissional coordenada no LinkedIn;
- Preparação e disponibilização de folhetos e apresentações atualizadas em português, inglês e francês;
- Entrevistas e participações como oradores em conferências e encontros setoriais e locais;
- Seleção criteriosa dos eventos a patrocinar em função dos respetivos custos/benefícios.

### Avaliação do Grau de Cumprimento dos Princípios de Bom Governo

Princípios de Bom Governo		Grau de Cumprimento	Fundamentação
I. Missão, Objetivos e Princípios gerais de Atuação	Cumprir, respeitar e divulgar a missão e os objetivos e políticas económicas, financeiras, social e ambiental.	Cumprido	A SOFID divulga através do seu portal informação sobre a sua missão e objetivos e, inclui nos seus relatórios anuais a avaliação do seu cumprimento. A referida informação é ainda disponibilizada no portal do SEE (DGTF).
	Elaborar planos de atividades e orçamentos adequados aos recursos e fontes de financiamento disponíveis.	Cumprido	Durante 2017 esteve vigente o Plano de Atividades e Orçamento para o triénio 2017-2019.
	Adotar Planos de Igualdade.	Cumprido	A SOFID adota as melhores práticas ao nível da promoção da igualdade do género, nomeadamente nos processos de contratação.
	Reportar, anualmente, de como foi prosseguida a missão, do grau de cumprimento dos objetivos traçados, da forma de como a política de responsabilidade social foi cumprida, do desenvolvimento sustentável e os termos do serviço público e da	Cumprido	A SOFID reporta anualmente, através do seu Relatório e Contas, a forma como foi prosseguida a sua missão e o grau de cumprimentos dos objetivos traçados. Igualmente divulga a sua atividade ao nível de responsabilidade social, de desenvolvimento sustentável e de serviço público.

	forma da salvaguarda da sua competitividade.		
	Cumprir a legislação e a regulamentação através de um comportamento eticamente irrepreensível na aplicação de normas de natureza fiscal, de prevenção do branqueamento de capitais, de concorrência, de proteção do consumidor, de natureza ambiental e de índole laboral.	Cumprido	A SOFID cumpre integralmente a legislação e a regulamentação aplicada ao Setor Empresarial do Estado e às Instituições Financeiras reguladas pelo Banco de Portugal.
	Tratar com respeito e integridade todos os seus trabalhadores, contribuindo para a sua valorização pessoal.	Cumprido	A SOFID promove um ambiente de trabalho são, motivador e com oportunidades de valorização do seu capital humano, nomeadamente através de ações de formação e do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.
	Ter a obrigação de tratar com equidade todos os fornecedores, clientes e restantes titulares de direitos legítimos, divulgar os procedimentos adotados em matéria de aquisição e adotar critérios de adjudicação orientados por princípios de economia e eficácia e que garantam a igualdade de oportunidades.	Cumprido	Apesar de não estar sujeita às regras da Contratação Pública nem ao Código dos Contratos Públicos, a SOFID segue as melhores práticas de aquisição de bens e serviços, promovendo um processo concorrencial baseado em princípios de economia, eficácia e igualdade de oportunidades, e optando sempre no melhor interesse da sociedade. O total de aquisições é inferior a €1 milhão.
	Possuir ou aderir a um Código de Ética.	Cumprido	A SOFID aprovou e disponibiliza publicamente o seu Código de Conduta no seu portal de Internet e no sítio do SEE (DGTF).
	Adotar políticas de investigação, desenvolvimento e	Cumprido	A SOFID prosseguiu com a implementação de novos <i>upgrades</i> aos seus modelos de

	integração de novas tecnologias.		análise previsional e de imparidade.
II. Estruturas de Administração e Fiscalização	Garantir que o nº de membros não excede o de empresas privadas comparáveis, de dimensão semelhante e do mesmo setor.	Cumprido	A dimensão dos Órgãos Sociais da SOFID adequa-se à estrutura da sociedade.
	Assegurar que o modelo de governo assegura a efetiva segregação de funções de administração e fiscalização	Cumprido	O modelo de governação da SOFID assegura a segregação de funções entre o CA e o Conselho Fiscal. Adicionalmente, cumprindo obrigações do Banco de Portugal, a SOFID tem um Auditor Interno.
	Elaborar e emitir um relatório de avaliação de desempenho anual individual dos gestores executivos e de avaliação global das estruturas e mecanismos de governo em vigor pela empresa, efetuado pelos membros do órgão de fiscalização.	Cumprido	A SOFID divulga publicamente, através do Relatório e Contas, a avaliação de desempenho dos membros executivos, dos demais membros do Conselho de Administração, assim como das estruturas de governo.
	Assegurar que as contas são auditadas por entidades independentes.	Cumprido	No seu modelo de fiscalização, o ROC é nomeado pela Assembleia Geral sob proposta do Conselho Fiscal e tem acesso a toda a estrutura e informação internas, certificando anualmente as contas da SOFID.
	Implementar um sistema de controlo, que proteja os investimentos e ativos da empresa e que abarque todos os riscos relevantes assumidos pela empresa.	Cumprido	A SOFID tem um Sistema de Controlo Interno que abarca todos os riscos relevantes para a sua atividade, bem como a identificação de controlos-chave para os mitigar.
	Promover a rotação e limitação dos mandatos dos membros dos órgãos de fiscalização.	Cumprido	O Conselho Fiscal da SOFID eleito em 31 de março de 2017 compõe-se por três elementos que cumprem o seu primeiro mandato na Sociedade.

III. Remuneração e Outros Direitos	Divulgar, anualmente, as remunerações totais auferidas por cada membro do órgão de Administração.	N.A.	A SOFID divulga publicamente, através do Relatório e Contas, do seu sítio de Internet e do portal do SEE (DGTF) a remuneração total de cada membro executivo do Conselho de Administração, uma vez que os demais membros não executivos não auferem qualquer remuneração.
	Divulgar, anualmente, as remunerações auferidas por cada um dos órgãos de fiscalização.	N.A.	A SOFID divulga publicamente, através do Relatório e Contas, do seu portal e do sítio do SEE (DGTF), a remuneração do ROC, sendo que os membros do Conselho Fiscal não auferem qualquer remuneração.
	Divulgar, anualmente, os restantes benefícios e regalias (seguros de saúde, utilização de viatura e outros benefícios concedidos pela empresa).	N.A.	A SOFID divulga publicamente, através do Relatório e Contas, do seu portal e do portal do SEE (DGTF), os benefícios, regalias e compensações do Conselho de Administração, sendo que os restantes Órgãos Sociais não beneficiam de quaisquer benefícios.
IV. Prevenção de conflitos de interesses	Garantir a abstenção, por parte dos membros dos Órgãos Sociais, em decisões que envolvam o seu próprio interesse.	Cumprido	A SOFID tem processos e mecanismos de prevenção de conflitos de interesse, nomeadamente através da abstenção por parte de membros dos Órgãos Sociais em decisões em que possam ser parte interessada.
	Garantir a declaração, por parte dos membros dos Órgãos Sociais, de quaisquer participações patrimoniais importantes que detenham na empresa.	Cumprido	A SOFID e os membros dos seus Órgãos Sociais cumprem todas as disposições legais de transparência, incluindo a comunicação: à Inspeção-geral de Finanças, da declaração de interesses patrimoniais; ao Tribunal Constitucional, da declaração de interesses; ao Banco de Portugal, da declaração de inexistência de créditos na sociedade; e à Procuradoria-Geral da República, da declaração de

			inexistência de incompatibilidades.
	Garantir a declaração, por parte dos membros dos Órgãos Sociais, de relações relevantes que mantenham com fornecedores, clientes, IC ou outros, suscetíveis de gerar conflito de interesse.	Cumprido	A SOFID tem processos e mecanismos de prevenção de conflitos de interesse, nomeadamente através da declaração por parte de membros dos Órgãos Sociais de quaisquer relações que possam manter com fornecedores, clientes, IC ou outros suscetíveis de gerar conflito de interesse.

Embora aprovado em Conselho de Administração de 12 de fevereiro de 2017, não tendo ainda a Assembleia Geral aprovado o Relatório e Contas de 2016, onde constam a totalidade das divulgações de informação aqui previstas, não foi, conseqüentemente, possível publicar o referido Relatório e Contas nem, por conseguinte, cumprir com os requisitos de divulgação de informação nos referidos portais para a data de referência de 31 de dezembro de 2016.

O Relatório e Contas de 2016 e o Relatório e Contas de 2017 foram aprovados em sessão de continuação de Assembleia Geral de 12 de julho de 2018. Por conseguinte, os deveres de divulgação, anualmente, das remunerações totais auferidas por cada membro do órgão de Administração, das remunerações auferidas por cada um dos órgãos de fiscalização, e dos restantes benefícios e regalias (seguros de saúde, utilização de viatura e outros benefícios concedidos pela empresa) foram subseqüentemente cumpridos.

## Código de Conduta

A SOFID tem desde abril de 2009 um [Código de Conduta](#) que pode ser consultado em [www.sofid.pt](http://www.sofid.pt). A Sociedade tem igualmente presente e respeita todos os princípios de ética e conduta aplicáveis às instituições financeiras, ao SEE – Sector Empresarial do Estado, às EDFI e às recomendações emanadas pela OCDE, no que respeita ao BCFT e ao *foreign bribery* – corrupção de agentes públicos estrangeiros em transações comerciais internacionais.