Temasek Holdings

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland and Germany),
Solicitor (England & Wales and Hong Kong)
Of Counsel, KGP Legal LLC
alexander.ressos@kgplegal.com.sg
www.ressos.com.sg

Constituição em 1974 e a carteira inicial

No início da década de 1970, o governo detinha participações em uma ampla gama de empresas criadas durante o impulso de industrialização dos anos 1960, que o Capítulo C.III descreve. Decidiu então separar a propriedade dessas empresas dos ministérios que formulavam políticas e regulavam a economia. A Temasek Holdings foi constituída em 25 de junho de 1974 nos termos do Companies Act (a lei societária de Singapura).[1] Recebeu do ministro das Finanças uma carteira avaliada em S$ 354 milhões, composta por ações de 35 empresas.[2]

A carteira inicial refletia a amplitude do Estado desenvolvimentista. Incluía a Singapore Airlines, a Neptune Orient Lines, a Keppel Shipyard, o Development Bank of Singapore e a Acma Electrical Industries, além do Singapore Zoological Gardens.[3] A transferência permitiu ao governo concentrar-se na formulação de políticas e na regulação, enquanto uma empresa administrava suas participações em bases comerciais. As próprias contas da Temasek descrevem essa separação como a finalidade de sua criação.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

A Temasek pertence integralmente ao ministro das Finanças. Quando foi constituída, não recebeu nenhum mandato escrito. Em resposta parlamentar de 7 de outubro de 2026, o segundo ministro das Finanças, Jeffrey Siow, afirmou que "não foi emitido nenhum mandato para a Temasek quando ela foi constituída". Acrescentou que, desde os primeiros anos, a intenção era que a empresa operasse de forma independente e em bases comerciais.[4]

De holding nacional a investidor global

Nas duas primeiras décadas, a Temasek foi sobretudo a proprietária das empresas ligadas ao governo de Singapura (government-linked companies). Sua tarefa era acompanhar o desempenho delas, nomear administradores e apoiar seu crescimento. A partir do fim da década de 1990, e sobretudo depois de 2002, tornou-se um investidor ativo em toda a Ásia e, mais tarde, no mundo. A Temasek Charter, introduzida em 2002, descrevia seu papel como o de uma sociedade de investimento. A Charter de 2002 mencionava também o investimento em novos negócios e polos industriais e o desinvestimento de negócios que já não fossem relevantes. Revisões posteriores eliminaram essas referências, que o Ministério das Finanças qualificou em 2026 como descrições do modo de operar da Temasek, sem integrar seu mandato central.[5]

A Temasek começou a publicar uma Temasek Review anual em 2004. No mesmo ano, obteve ratings corporativos AAA da Standard & Poor's e Aaa da Moody's, que mantém desde então. Seu primeiro título de dívida, uma emissão de US$ 1,75 bilhão em notas de dez anos com cupom de 4,5%, veio em setembro de 2005.[6] Esses passos visavam disciplinar a empresa pelo escrutínio externo. Uma empresa que capta recursos nos mercados internacionais precisa publicar contas consolidadas auditadas, submeter-se a revisões de rating e responder às perguntas dos investidores. A Temasek tem usado essa disciplina de mercado como argumento a favor de sua independência em relação ao Estado.

A transformação se vê nos números. Em 31 de março de 2024, a Temasek informou um retorno total ao acionista de 14% ao ano em dólares de Singapura desde sua criação em 1974. Sua exposição subjacente era de 27% em Singapura, 22% nas

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Américas, 19% na China e 7% na Índia, enquanto os ativos não listados representavam 52% da carteira.[7] Os serviços financeiros respondiam por 21% da carteira, o que faz do setor financeiro uma das maiores exposições da Temasek.

Responsabilização, perdas e remuneração

Todo investidor desse porte tem perdas. A maneira como lida com elas é um teste de sua governança. Os investimentos da Temasek em bancos ocidentais durante a crise financeira global atraíram críticas públicas em Singapura. Um caso mais recente é seu investimento na corretora de criptoativos FTX, cujo colapso em novembro de 2022 levou a Temasek a dar baixa de US$ 275 milhões, compostos de US$ 210 milhões na FTX International e US$ 65 milhões na FTX US. O tema mais amplo dos criptoativos em Singapura é tratado no Capítulo K.I. A Temasek encomendou uma revisão interna a uma equipe independente. Em 29 de maio de 2023, anunciou que a revisão não havia constatado nenhuma conduta irregular da equipe de investimento. O presidente do conselho, Lim Boon Heng, declarou que a equipe de investimento e a alta administração, ainda assim, "assumiram a responsabilidade coletiva e tiveram sua remuneração reduzida". A Temasek não divulgou o valor das reduções. O episódio ilustra uma forma de responsabilização baseada em sanções internas e declarações públicas. As decisões de investimento individuais continuam sem divulgação, e o Parlamento não tem papel direto.[8]

A carteira da Temasek em 2026

Em 8 de julho de 2026, a Temasek informou um valor líquido de carteira de S$ 518 bilhões em 31 de março de 2026, cerca de US$ 400 bilhões e S$ 49 bilhões a mais do que um ano antes. O retorno total ao acionista em um ano foi de 10,5%, em dez anos de 7,1% e em vinte anos de 6,8%. A Temasek afirmou que a valorização do dólar de Singapura havia reduzido o retorno de um ano em cerca de dois pontos percentuais.[9] Os acontecimentos no Oriente Médio provocaram uma queda de cerca de 2% no último mês do exercício.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Durante o ano, a Temasek investiu S$ 51 bilhões e desinvestiu S$ 31 bilhões. Teo Chee Hean, presidente do conselho desde 9 de outubro de 2025, defendeu "uma abordagem de investimento cuidadosamente ponderada e mais disciplinada". As empresas com sede em Singapura representavam 52% da carteira, enquanto a exposição subjacente da Temasek a Singapura era de 27%. Sua exposição subjacente à China aumentou S$ 10 bilhões durante o ano, enquanto os investimentos ligados à inteligência artificial respondiam por 6% da carteira, com uma meta de 10% a 15% até 2031.[10]

Notas

1. National Library Board, "Temasek Holdings", *Infopedia*: constituída em 25 de junho de 1974 nos termos do Companies Act para administrar os investimentos do governo em empresas ligadas ao governo. ↩
2. Temasek, *Temasek Review 2018*, "Temasek Portfolio at Inception" (tr18.temasekreview.com.sg, acesso em novembro de 2026): "Temasek was incorporated in 1974 to commercially manage an initial portfolio valued at S$354 million", adquirida do ministro das Finanças e composta por 35 empresas. ↩
3. Temasek, *Temasek Review 2018*, "Temasek Portfolio at Inception": as participações incluíam Acma Electrical Industries Ltd, Singapore Airlines Ltd, Neptune Orient Lines Ltd, Keppel Shipyard Pte Ltd, Singapore Zoological Gardens e Development Bank of Singapore Ltd. ↩
4. DBS Group Holdings Ltd, *Annual Report 2025*, "Shareholding statistics as at 10 February 2026", nota 2: "Temasek, a company wholly-owned by the Minister for Finance". Ministério das Finanças, resposta parlamentar do segundo ministro das Finanças Jeffrey Siow a Kenneth Tiong Boon Kiat, "Temasek Holdings' Founding Terms of Reference, Charter Revision Approval Process and Reasons for Discontinuation of Industry Cluster Nurturing Role", 7 de outubro de 2026 (mof.gov.sg). ↩

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

5. Ministério das Finanças, resposta parlamentar de 7 de outubro de 2026 (Jeffrey Siow): a Temasek Charter foi introduzida em 2002 para definir o papel da Temasek como sociedade de investimento; é um documento vivo, revisto periodicamente com o governo na qualidade de acionista; as referências a polos industriais foram eliminadas posteriormente, sem alteração do mandato da Temasek. ↩

6. Temasek, comunicado à imprensa sobre o resgate de seu primeiro Temasek Bond (US$ 1,75 bilhão, 4,5%), 2015 (temasek.com.sg): Temasek Review publicada anualmente desde 2004; rating corporativo AAA/Aaa desde o rating inaugural de 2004. Moody's, ação de rating de 12 de setembro de 2005 sobre o programa global de MTN de US$ 5 bilhões da Temasek. ↩

7. Temasek, *Temasek Review 2024*, "Performance and Portfolio" (tr24.temasekreview.com.sg, acesso em novembro de 2026): TSR desde a criação de 14% (S$) e 15% (US$); exposição subjacente: Singapura 27%, Américas 22%, China 19%, Europa, Oriente Médio e África 13%, Ásia-Pacífico (excluídos Singapura, China e Índia) 12%, Índia 7%; ativos não listados 52%; serviços financeiros 21%. ↩

8. "Singapore's Temasek cuts staff compensation over FTX investment", *New Straits Times*, 29 de maio de 2023: baixa de US$ 275 milhões (US$ 210 milhões na FTX International e US$ 65 milhões na FTX US). "Singapore's Temasek cuts staff compensation over FTX investment", *New Straits Times*, 29 de maio de 2023, citando Lim Boon Heng e a declaração da Temasek. ↩

9. "Singapore: Temasek's net portfolio value hits $400B, doubling over past decade", *TechNode Global*, 8 de julho de 2026: valor líquido da carteira de S$ 518 bilhões (US$ 400,3 bilhões), aumento de S$ 49 bilhões; TSR de um ano de 10,5%; de dez anos de 7,1%; de vinte anos de 6,8%; de cinco anos de 4,6%; efeito cambial de cerca de dois pontos percentuais; queda de 2% no último mês. ↩

10. "Temasek Review 2026", *Mothership*, julho de 2026: S$ 51 bilhões investidos e S$ 31 bilhões desinvestidos; Teo Chee Hean presidente do conselho desde 9 de outubro de 2025; citação de sua declaração. *TechNode Global*, 8 de julho de

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

2026: empresas com sede em Singapura 52% da carteira; exposição subjacente a Singapura 27%; investimentos diretos não listados cerca de um quarto da carteira. “Temasek raises China exposure by $7.7 billion as valuations recover”, *Caixin Global*, 16 de julho de 2026: exposição à China aumentou S$ 10 bilhões (US$ 7,7 bilhões); investimentos em IA 6% da carteira, meta de 10–15% até 2031. ↩

Disclaimer

This article is provided for general information only. It is based on publicly available sources as at its date of publication. These sources have not been independently verified against licences, regulatory registers or the records of the entities concerned. It is not legal, tax, financial or investment advice. Nor is it a recommendation to invest in, transact with or use the services of any entity mentioned. Law and regulation change frequently, so the content may be incomplete or outdated. To the fullest extent permitted by law, Dr Alexander Ressos and the publisher of SingaporeIQ exclude all liability for loss or damage arising from the use of or reliance on this article. Readers should obtain advice on their specific circumstances before acting or refraining from action.

Names and trademarks of the entities discussed belong to their owners and are used for identification only. Their mention implies no endorsement, affiliation or allegation of wrongdoing. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. Corrections and updates: contact@ressos.com.

© 2026 Dr Alexander Ressos. This article may be quoted with attribution to SingaporeIQ (SingaporeIQ.com). Reproduction in full and any commercial use require prior written consent. The Legal Terms at https://singaporeiq.com/legal-terms apply.

Author contact: Dr Alexander Ressos, TEP · contact@ressos.com

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.