

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

***CORPORATE GOVERNANCE NOS BANCOS EM
PORTUGAL: EVIDÊNCIAS RELACIONADAS COM O
DOMÍNIO***

CLÁUDIA SOFIA ROSA MENDES

Dissertação

Mestrado em Finanças Empresarias

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Prof. Dr. Fernando Félix Cardoso

2017

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

***CORPORATE GOVERNANCE NOS BANCOS EM
PORTUGAL: EVIDÊNCIAS RELACIONADAS COM O
DOMÍNIO***

CLÁUDIA SOFIA ROSA MENDES

Dissertação

Mestrado em Finanças Empresarias

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Prof. Dr. Fernando Félix Cardoso

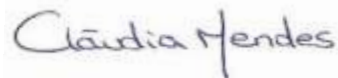
2017

***CORPORATE GOVERNANCE NOS BANCOS EM PORTUGAL: EVIDÊNCIAS
RELACIONADAS COM O DOMÍNIO***

Declaração de Autoria do Trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Cláudia Sofia Rosa Mendes

A handwritten signature in blue ink that reads "Cláudia Mendes". The signature is written in a cursive style and is centered below the printed name.

Direitos de cópia ou Copyright

© Copyright: Cláudia Sofia Rosa Mendes

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

AGRADECIMENTOS

Uma importante etapa da minha vida académica conclui-se com a realização desta dissertação.

No entanto, tal não seria possível sem a contribuição de todos aqueles que me acompanharam ao longo desta exigente etapa.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando Félix Cardoso, que me despertou o interesse e curiosidade pelo tema estudado na presente dissertação, pelas suas sugestões e pela sua total disponibilidade e dedicação prestada.

Não posso deixar de agradecer aos restantes professores pela enorme partilha de conhecimento.

Agradeço ainda à minha família, especialmente à minha avó, por todo o apoio prestado ao longo do meu percurso académico. Sem o incentivo, força e carinho transmitidos, as vitórias alcançadas ao longo destes anos não seriam possíveis.

RESUMO

Nesta dissertação são estudadas algumas variáveis determinantes num modelo de *governance*, através da sua aplicação a dois grupos de bancos (bancos dominados por Grupos instalados em Portugal e bancos dominados por Grupos não instalados em Portugal), dada a relevância da área financeira para a economia.

Pretende-se através desse estudo, analisar a *corporate governance* nos Bancos em Portugal e respetivas evidências relacionadas com o domínio.

O ponto de partida é um avanço teórico, efetuado a partir de pesquisas bibliográficas, de forma a unificar alguns conceitos, para que a partir daí se consiga alcançar o principal objetivo.

É ainda apresentada uma análise e classificação de alguns atributos associados às variáveis estudadas, de acordo com a sua implementação por parte dos bancos considerados.

De seguida, é dado ênfase ao grau de acolhimento médio dos atributos considerados para cada variável, concluindo-se que o grau de implementação dos atributos influencia a qualidade de *governance* do banco.

Por fim são também apresentadas as principais diferenças entre os dois Grupos de bancos ao nível deste importante aspeto nos tempos atuais: a *corporate governance*.

Palavras-chave: variáveis determinantes; bancos; área financeira; *corporate governance*; atributos

ABSTRACT

This dissertation studied some determinants in governance model through its application to two groups of banks (banks dominated by Groups installed in Portugal and banks dominated by Groups not installed in Portugal), considering the importance of the financial sector to the economy.

The purpose of this study is analyze corporate governance in Portugal banks and the respective evidences related to the domain.

The starting point is a theoretical advance, done from bibliographic searches, in order to unify some concepts, so from there is possible reach the main goal.

It also presents a classification of some attributes associated with the determinants, according to its implementation by the banks in question.

Then, the emphasis is on average level of attributes considered for each determinants accommodation. It was concluded that the degree of attributes implementation influences the quality of the bank governance.

Finally, it is presented the main differences between the two groups of banks in this aspect so important in current times: the corporate governance.

Key-words: determinants; banks; financial sector; corporate governance; attributes

ÍNDICE GERAL

	Página
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE TABELAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS	xiii
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1- <i>Corporate Governance</i>	4
2.1.1- Génese	4
2.1.2- Conceito e importância.....	5
2.2. Sistemas de <i>Governance</i>	7
2.2.1. Sistema Anglo- Saxónico	8
2.2.2. Sistema Continental.....	9
2.3. Os modelos de <i>corporate governance</i> em Portugal.....	10
2.3.1. Modelo Latino Ou Monista.....	10
2.3.2. Modelo Anglo-saxónico	11
2.3.3. Modelo Dualista	12
2.4. <i>Corporate governance</i> na banca	13
2.4.1. Especificidades na <i>corporate governance</i> das instituições de crédito	14
2.4.2. Regulamentação e Supervisão	17
2.4.3. Enquadramento jurídico-institucional do governo das sociedades em Portugal	18
2.5. Modelo de <i>Governance</i>	19
2.5.1. Conselho de Administração	20
2.5.2. Estrutura de Propriedade.....	22
2.5.3. Relação com os <i>stakeholders</i>	23
2.5.4. Transparência e responsabilidade	24
3. METODOLOGIA	27
3.1. População e amostra.....	27
3.2. Variáveis consideradas	31
3.3. Recolha de informação.....	31
3.4- Técnicas de tratamento dos dados	31
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	33
4.1. Análise e classificação dos atributos das variáveis do modelo de <i>Governance</i> ...	33
4.1.1. Bancos dominados por Grupos instalados em Portugal	33
4.1.1.1. Novo Banco, S.A.	33
4.1.1.1.1. Conselho de Administração.....	34
4.1.1.1.2. Estrutura de capital	37
4.1.1.1.3. Relação com os <i>Stakeholders</i>	39

4.1.1.1.4. Transparência e responsabilidade	41
4.1.1.2. Banco BPI, S.A.....	45
4.1.1.2.1. Conselho de Administração.....	46
4.1.1.2.2. Estrutura de capital	49
4.1.1.2.3. Relação com os <i>Stakeholders</i>	51
4.1.1.2.4. Transparência e responsabilidade	54
4.1.1.3. Banco Comercial Português, S.A.	58
4.1.1.3.1. Conselho de Administração.....	59
4.1.1.3.2- Estrutura de capital	63
4.1.1.3.3. Relação com os <i>Stakeholders</i>	65
4.1.1.3.4. Transparência e responsabilidade	68
4.1.1.4. Caixa Geral de Depósitos, S.A.	73
4.1.1.4.1. Conselho de Administração.....	74
4.1.1.4.2. Estrutura de capital	77
4.1.1.4.3. Relação com os <i>Stakeholders</i>	79
4.1.1.4.4. Transparência e responsabilidade	82
4.1.2. Bancos dominados por Grupos não instalados em Portugal.....	86
4.1.2.1. Banco Santander Totta, S.A.	86
4.1.2.1.1. Conselho de Administração.....	86
4.1.2.1.2. Estrutura de capital	90
4.1.2.1.3. Relação com os <i>Stakeholders</i>	91
4.1.2.1.4. Transparência e responsabilidade	94
4.1.2.2. Banco Popular Portugal, S.A.....	98
4.1.2.2.1. Conselho de Administração.....	99
4.1.2.2.2. Estrutura de capital	103
4.1.2.2.3. Relação com os <i>Stakeholders</i>	105
4.1.2.2.4. Transparência e responsabilidade	107
4.1.2.3. Banco Cofidis, S.A.	111
4.1.2.3.1. Conselho de Administração.....	112
4.1.2.3.2. Estrutura de capital	115
4.1.2.3.3. Relação com os <i>Stakeholders</i>	117
4.1.2.3.4. Transparência e responsabilidade	119
4.1.4.5. Banco Credibom, S.A.	123
4.1.2.4.1. Conselho de Administração.....	123
4.1.2.4.2. Estrutura de capital	127
4.1.2.4.3. Relação com os <i>Stakeholders</i>	129
4.1.2.4.4. Transparência e responsabilidade	131
4.2. Nível de cumprimento dos atributos e grau de acolhimento	135
4.2.1. Bancos dominados por Grupos instalados em Portugal	135
4.2.2. Bancos dominados por Grupos não instalados em Portugal.....	137
5. CONCLUSÃO	140

5.1. Conclusões sobre os bancos analisados	140
5.2. Limitações e desenvolvimentos futuros	141
BIBLIOGRAFIA.....	143

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 2.2.1.1. Estrutura do sistema anglo-saxónico	8
Figura 2.2.2.1. Estrutura do Sistema Continental	9
Figura 2.3.1.1. Estrutura do modelo Latino	11
Figura 2.3.2.1. Estrutura do Modelo Anglo-saxónico	12
Figura 2.3.3.1. Estrutura do Modelo Dualista.....	13
Figura 3.4.1. Escala de <i>Likert</i>	32

ÍNDICE DE TABELAS

	Página
Tabela 3.1.1. Lista de Bancos Registrados em Portugal em 2015	27
Tabela 3.1.2. Amostra em Análise – Bancos comerciais significativos supervisionados pelo Banco Central Europeu	29
Tabela 3.1.3. Bancos Dominados por Grupos instalados em Portugal	29
Tabela 3.1.4. Bancos Dominados por Grupos não instalados em Portugal.....	30
Tabela 3.1.5. Ativo Total em Análise e Ativo Total do Sistema Bancário Português	30
Tabela 4.1.1.1.1.1. Variável Conselho de Administração – Novo Banco, SA.....	34
Tabela 4.1.1.1.2.1. Variável Estrutura de Capital – Novo Banco, SA	38
Tabela 4.1.1.1.3.1. Variável relação com os <i>Stakeholders</i> – Novo Banco, SA.....	39
Tabela 4.1.1.1.4.1. Variável transparência e responsabilidade - Novo Banco, SA	42
Tabela 4.1.1.2.1.1. Variável Conselho de Administração – Banco BPI, SA.....	46
Tabela 4.1.1.2.2.1. Variável Estrutura de Capital - Banco BPI, SA	50
Tabela 4.1.1.2.3.1. Variável relação com os <i>stakeholders</i> - Banco BPI, SA	52
Tabela 4.1.1.2.4.1. Variável transparência e responsabilidade - Banco BPI, SA	55
Tabela 4.1.1.3.1.1. Variável conselho de administração – Banco Comercial Português, SA.....	60
Tabela 4.1.1.3.2.1. Variável conselho de administração – Banco Comercial Português, SA.....	64
Tabela 4.1.1.3.3.1. Variável relação com os <i>stakeholders</i> – Banco Comercial Português, SA.....	66
Tabela 4.1.1.3.4.1. Variável transparência e responsabilidade – Banco Comercial Português, SA	69
Tabela 4.1.1.4.1.1. Variável conselho de administração – Caixa Geral de Depósitos, SA	74
Tabela 4.1.1.4.2.1. Variável estrutura de capital – Caixa Geral de Depósitos, SA	78
Tabela 4.1.1.4.3.1. Variável relação com os <i>stakeholders</i> – Caixa Geral de Depósitos, SA.....	79
Tabela 4.1.1.4.4.1. Variável transparência e responsabilidade – Caixa Geral de Depósitos, SA	82
Tabela 4.1.2.1.1.1. Variável conselho de administração – Banco Santander Totta, S.A.	87
Tabela 4.1.2.1.2.1. Variável estrutura de capital – Banco Santander Totta, S.A.....	90
Tabela 4.1.2.1.3.1. Variável relação com os <i>stakeholders</i> – Banco Santander Totta, S.A.	92
Tabela 4.1.2.1.4.1. Variável transparência e responsabilidade – Banco Santander Totta, S.A.	95
Tabela 4.1.2.2.1.1. Variável conselho de administração – Banco Popular Portugal, S.A.	99
Tabela 4.1.2.2.2.1. Variável estrutura de capital – Banco Popular Portugal, S.A.	103

Tabela 4.1.2.2.3.1 Variável relação com os <i>stakeholders</i> – Banco Popular Portugal, S.A.	105
Tabela 4.1.2.2.4.1. Variável transparência e responsabilidade – Banco Popular Portugal, S.A.	108
Tabela 4.1.2.3.1.1. Variável conselho de administração - Banco Cofidis, S.A.	112
Tabela 4.1.2.3.2.1. Variável estrutura de capital - Banco Cofidis, S.A.	115
Tabela 4.1.2.3.3.1. Variável relação com os <i>stakeholders</i> - Banco Cofidis, S.A.	117
Tabela 4.1.2.4.3.1. Variável transparência e responsabilidade - Banco Cofidis, S.A. ...	120
Tabela 4.1.2.4.1.1. Variável conselho de administração – Banco Credibom, S.A.	124
Tabela 4.1.2.4.2.1. Variável estrutura de capital – Banco Credibom, S.A.	128
Tabela 4.1.2.4.3.1. Variável relação com os <i>stakeholders</i> – Banco Credibom, S.A.	129
Tabela 4.1.2.4.4.1. Variável transparência e responsabilidade – Banco Credibom, S.A.	132
Tabela 4.3.1.1. Nível de cumprimento – Bancos dominados por Grupos instalados em Portugal.....	136
Tabela 4.3.1.2. Média grau de acolhimento – Bancos dominados por Grupos instalados em Portugal.....	137
Tabela 4.3.2.1. Nível de cumprimento – Bancos dominados por Grupos não instalados em Portugal.....	138
Tabela 4.3.1.1. Nível de cumprimento – Bancos dominados por Grupos não instalados em Portugal.....	139

LISTA DE ABREVIATURAS

APB	Associação Portuguesa de Bancos
BCP	Banco Comercial Português
BPI	Banco Português de Investimento
CA	Conselho de Administração
CE	Comissão Europeia
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CG	<i>Corporate Governance</i>
CGD	Caixa Geral de Depósitos
CMVM	Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
CSC	Código das Sociedades Comerciais
CVM	Código dos Valores Mobiliários
IPCG	Instituto Português de <i>Corporate Governance</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ROC	Revisor Oficial de Contas

1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação foi elaborada no âmbito do mestrado em Finanças Empresariais, e tem como principal objetivo analisar a *corporate governance* nos Bancos em Portugal e respetivas evidências relacionadas com o domínio.

Para realizar essa análise serão consideradas algumas questões de investigação, tais como:

- A *Corporate Governance* nos bancos dominados por grupos instalados em Portugal é diferente da dos bancos que não pertencem a grupos?
- Em que variáveis de *governance* eles se diferenciam?

Serão assim considerados os relatórios de governo societário, de cada um dos bancos considerados na análise, publicados em 2015. Será ainda cumprida uma metodologia específica e as variáveis fundamentais a considerar serão o Conselho de Administração, a Estrutura de Capital, a Relação com os *Stakeholders* e a Transparência e Responsabilidade.

A *corporate governance* não apresenta unanimidade quanto ao seu conceito, sendo o seu estudo sistemático ainda muito recente. De acordo com o *Governance Lab*, o início do século XXI assistiu a crises agudas num número alargado de instituições bancárias, expondo deficiências nítidas nas estruturas e práticas de governação respetivas. A mesma fonte afirma que o caudal de intervenções legislativas e recomendatórias sobre este tema tem sido impressionante e não cessou ainda de se manifestar.

De acordo com Bento (2015), “a nossa cultura empresarial, tal como a sociedade política e até a opinião qualificada”, atribuem “irrelevância” às “funções não executivas das administrações das empresas”, sendo “nesta deficiência que se enraízam as más práticas” que têm levado aos vários desastres empresariais. A cultura instalada recusa assim “a ideia de que possa haver uma ligação direta entre a má governação e esses desastres, ou qualquer injustificada assimetria distributiva do valor das empresas, resistindo por isso à mudança”.

Na expectativa de contribuir para a mudança e melhoria das práticas de *corporate governance* por parte da banca em Portugal, pretende-se analisar as diferenças verificadas ao nível de *governance*, sendo que estas podem ter um impacto relevante no desempenho dos bancos.

De acordo com o Instituto Português de *Corporate Governance* – IPCG (2016: 6), o governo das sociedades deve “promover e potenciar a *performance* de uma empresa (...) e deve estabelecer a confiança dos investidores, dos funcionários e do público em geral”.

Em Portugal, existem publicados alguns regulamentos e códigos de boas práticas em termos de governo das sociedades, quer por parte da CMVM, quer por parte do IPCG. Cabe às sociedades decidir entre a adoção do código do IPCG ou do código da CMVM.

No presente estudo, consideraram-se bancos dominados por Grupos instalados em Portugal e bancos dominados por Grupos não instalados em Portugal.

Consideraram-se como bancos pertencentes ao primeiro Grupo, o Novo Banco, o Banco BPI, o Banco Comercial Português e a Caixa Geral de Depósitos. Para o estudo do segundo grupo, consideraram-se o Banco Santander Totta, o Banco Popular, o Banco Cofidis e o Banco Credibom.

Todos os bancos considerados são supervisionados pelo Banco Central Europeu e constituem uma amostra relevante do setor bancário em Portugal, sendo que representam 80% do ativo total consolidado do sistema bancário português.

Esta dissertação encontra-se dividida em 5 capítulos principais: Introdução, Revisão da literatura, Metodologia, Resultados e discussão e Conclusão. Cada capítulo encontra-se subdividido em vários subcapítulos.

No capítulo referente à revisão da literatura, é analisado o conceito de *corporate governance* relativamente à sua génese, conceito e importância. São ainda apresentados os sistemas de *governance* existentes, assim como os modelos de *corporate governance* existentes em Portugal. Também é analisada a *corporate governance* no setor da banca, sendo apresentadas algumas especificidades na *corporate governance* das instituições de crédito, alguns aspetos referentes à regulamentação e supervisão dos bancos e é ainda apresentado o enquadramento jurídico-institucional que abrange esta temática em Portugal. No mesmo capítulo são apresentados alguns aspetos essenciais e defendidos por diversos autores para cada uma das quatro variáveis consideradas no estudo, estes integram o modelo de *governance* a utilizar para análise da *corporate governance* dos bancos considerados.

No terceiro capítulo (Metodologia), é referenciada a população e amostra a considerar neste estudo, as variáveis a utilizar, as fontes a utilizar para recolha de informação

essencial e são ainda explicitadas as técnicas a utilizar para tratamento dos dados a considerar.

O quarto capítulo (Resultados e Discussão) inicia-se com uma análise dos atributos das variáveis do modelo de *Governance*, assim como a sua respetiva classificação. De seguida apresenta-se o nível de cumprimento dos atributos de cada variável e o respetivo grau de acolhimento. Todas estas informações encontram-se divididas por bancos e por variáveis, de modo a facilitar a compreensão e análise do estudo.

O quinto capítulo (Conclusão) apresenta as principais conclusões sobre os bancos analisados, assim como as principais limitações encontradas ao longo do estudo e recomendações para trabalhos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1- Corporate Governance

2.1.1- Gênese

A *corporate governance* (CG), ou governo societário, constitui uma temática recente, com apenas algumas décadas de existência e de desenvolvimento.

De acordo com Monteiro (2017), a origem do tema remonta aos anos 30 do século XX, nos Estados Unidos da América.

No século XVIII, Adam Smith reconheceu a “existência de conflitos de interesses provenientes da relação de agência no seio das sociedades por ações, designadamente, a dificuldade dos acionistas controlarem a gestão e a falta de motivação dos administradores em conduzirem a gestão de uma forma eficiente” (Vaz, 2013).

No entanto, segundo Monteiro (2017), apenas em 1932, através de uma obra clássica, intitulada “The Modern Corporation and Private Property”, de Adolf A. Berle e Gardiner C. Means, surgiu o tema da CG. Na origem deste tema, de acordo com Monteiro (2017), está a discussão da relação entre a propriedade e o controlo das empresas apresentada na referida obra clássica.

“The Modern Corporation and Private Property” resulta da grande crise de 1929 e “ênfatisa os aspetos relacionais da propriedade e do controlo, num cenário de transformação das pequenas empresas privadas e familiares” (Monteiro, 2017). Berle e Means defendiam a separação entre a propriedade e o controlo das sociedades anónimas.

De acordo com Vaz (2013), esta obra constituiu uma referência para a legislação norte-americana, nomeadamente o *Securities Act* de 1933 e o *Securities Exchange Act* de 1934. Vaz (2013) afirma ainda que a regulamentação do governo societário mereceu atenção a partir dos anos 70 por parte da *Securities Exchange Act*, com o início dos *Principles of Corporate Governance*.

Com a aprovação destes Princípios, diversas sociedades cotadas dedicaram mais atenção às práticas societárias e publicaram códigos dirigidos aos seus administradores.

Assim, a CG surgiu como um sistema de controlo externo (controlo realizado pelo mercado) “assente na premissa de um eficiente mercado do controlo societário que disciplina os gestores ineficientes com base numa vasta informação ao mercado controlada por uma eficaz auditoria” (Vaz, 2013).

Vaz (2013) afirma que posteriormente, através da internacionalização dos códigos de bom governo, este tema surgiu na Europa como um sistema de controlo interno das sociedades e mais preocupado com as relações entre acionistas e administradores.

“A *London Stock Exchange* publicou, em Julho de 1992, o *Relatório Cadbury* (...) o qual teve impacto em diversos países da Europa, medido por um número assinalável de Códigos de boas práticas, seja de iniciativa dos reguladores, seja de iniciativa da indústria” (Santos, 2000: 3). Este relatório é considerado o primeiro código de referência de CG.

De acordo com Silva (2005), entre 1991 e 2004, no conjunto dos atuais 25 estados-membros da EU, foram publicados 62 Códigos de CG, sendo que apenas 3 países, dos 25, não dispõem de um código.

A CG, segundo Rodrigues (2008), assumiu uma maior importância no final do século XX. Para tal contribuíram diversos fatores, tais como: a vaga mundial de privatizações, a crescente importância dos fundos de pensões e das poupanças privadas; a vaga de *takeovers* hostis; a desregulamentação e integração dos mercados de capitais; a crise asiática que projetou o governo das sociedades para os mercados emergentes; e a série de escândalos ocorridos nos EUA e na Europa.

“A transposição para o mercado português da reflexão relativa a esta temática foi realizada através da aprovação, pela CMVM, em Outubro de 1999, de um conjunto de recomendações relativas ao sistema de regras de conduta a observar no exercício da direção e controlo das sociedades admitidas à negociação” (Santos, 2000: 3).

As recomendações da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) foram objeto de várias reformulações posteriores. Também o IPCG publicou em 2006 o denominado *Livro Branco sobre a corporate governance em Portugal*.

Atualmente, a CG é um tema frequente de debate por parte de académicos, societários, e políticos e objeto de estudo quanto à sua aplicação e práticas de bom governo societário desenvolvidas.

2.1.2- Conceito e importância

A CG tem sido “objeto de um forte interesse público devido à sua aparente importância para a saúde económica das empresas e da sociedade em geral” (IPCG, 2002).

No entanto, não existe uma unificação do conceito de CG, sendo que são divulgadas diversas definições que refletem os interesses particulares na matéria por parte de quem as divulga.

Segundo Berle e Means (1932), citados por Vaz (2013: 15) a CG é o “conjunto de mecanismos de controlo interno e externo que procuram harmonizar os conflitos entre acionistas e gestores, resultantes da separação entre propriedade e controlo”.

The Cadbury Report (1992:14) afirma que o governo societário é o sistema pelo qual as empresas são direcionadas e controladas. Os CA são responsáveis pelo governo das suas empresas e o papel dos acionistas no governo societário é nomear os diretores e os auditores e certificar que existe uma estrutura de governo societário apropriada.

Vaz (2013) afirma ainda que para Klaus Hopt (2002),

...a *corporate governance* diz respeito à organização interna e à estrutura de poderes de uma sociedade, ao funcionamento do órgão de administração nos sistemas monistas e dualistas, à sua estrutura acionista, e às inter-relações entre administração, acionistas e outros *stakeholders*, em particular trabalhadores e credores. (Vaz, 2013: 15)

No entanto, a definição mais amplamente aceite é dada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) em 1999. Este organismo define CG como as relações existentes entre a direção de uma empresa, o seu CA, os seus acionistas e outras partes interessadas. Afirma ainda que a CG fornece a estrutura através da qual a empresa estabelece os seus objetivos, bem como os meios para alcança-los e monitorizar a sua *performance*.

De acordo com o *Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal*, divulgado por Silva *et al.* (2006),

...a expressão “governo da sociedade” designa, precisamente, o conjunto de estruturas de autoridade e de fiscalização do exercício dessa autoridade, internas e externas, tendo por objetivo assegurar que a sociedade estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente, atividades e relações contratuais consentâneas com os fins privados para que foi criada e é mantida e as responsabilidades sociais que estão subjacentes à sua existência. (Silva *et al.*, 2006: 12).

Assim, Silva *et al.* (2006: 12) considera que “o governo da sociedade compreende todos os mecanismos que respeitam à determinação da vontade da empresa e à sua concretização”, ou seja, “o governo de cada empresa deve contemplar mecanismos que induzam a uma eficiente afetação de recursos e mecanismos que exijam a responsabilização pelo modo como esses recursos são usados”.

Silva *et al.* (2006: 13), defende que sem os mecanismos de tomada de decisões no seio das empresas, estas “pura e simplesmente não funcionariam”, sendo “necessário que se tomem decisões e se promova a sua concretização”. Apenas com mecanismos de gestão eficazes e eficientes se podem atingir os objetivos da empresa.

Porém, “as regras podem estar bem redigidas e os sistemas de supervisão muito apurados, mas se os atores do mundo empresarial não incorporarem princípios éticos fundamentais e se não perceberem que estes são a base da sua sustentabilidade e das suas empresas, de pouco servem as leis ou regulamentos” (Sousa, 2014:1).

O Relatório *Cadbury* (referência primordial da boa governação) salienta a relação entre a boa governação das empresas e a competitividade da economia.

De acordo com a OCDE, um bom governo societário permite apoiar a eficiência económica, o crescimento sustentável e a estabilidade financeira, facilitando assim, o acesso das empresas ao capital para investimentos de longo prazo. As boas práticas de *governance* ajudam ainda a garantir que os acionistas e outras partes interessadas que contribuem para o sucesso da empresa, sejam tratados de forma justa.

De um modo geral, a “crise financeira global criou um interesse renovado pelo *Corporate Governance* e pela sua importância na prevenção de crises financeiras e, por conseguinte, no sistema financeiro como um todo” (Oliveira, 2015: 3).

2.2. Sistemas de *Governance*

De acordo com Cardoso (2016), são adotados sistemas de *governance* distintos em cada país e com características e elementos específicos, sendo estes “sistemas complexos com raízes na articulação da dinâmica económica, dos contextos políticos, culturais e jurídico-legais de cada país”.

“Os mecanismos de tomada de decisões e de fiscalização (...) dentro de um mesmo enquadramento legal e institucional podem variar de empresa para empresa” (Silva *et al.*, 2006: 20).

Os dois principais sistemas de governo das sociedades são o sistema anglo-saxónico e o sistema continental.

2.2.1. Sistema Anglo- Saxónico

O modelo anglo-saxónico, também referenciado como sistema de controlo externo ou sistema de controlo pelo mercado, está associado aos países anglo-saxónicos (Austrália, Canadá, Irlanda, Grã-Bretanha, EUA).

A propriedade dispersa do capital das empresas predomina neste modelo, existindo uma proporção da emissão de dívida e de capital e uma gestão relativamente independente.

Subsiste neste modelo “a convicção de que existe um mercado eficiente de controlo das empresas, o qual exerce um efeito disciplinador sobre os gestores profissionais” (Silva *et al.*, 2006: 21).

Outro dos elementos fundamentais deste sistema é o sistema de remuneração dos gestores. “As remunerações variáveis são a principal componente da remuneração dos gestores, sendo a sua magnitude por norma ligada aos resultados ou à cotação da empresa. Visa-se, assim, o alinhamento de interesses entre os acionistas e os gestores.” (Silva *et al.*, 2006: 22).

É dada também importância a uma ampla divulgação de informação ao mercado de capitais, e à existência de auditoria externa dessa informação.

Quanto à estrutura e modo de funcionamento do CA, “este órgão é tipicamente integrado por dois tipos de administradores. Os chamados administradores internos (*insiders*) e os administradores externos (*outsiders*)”. Os *insiders* “são, em regra, executivos e frequentemente fizeram carreira na empresa”, e os *outsiders* “são, por norma, não executivos e sem ligação à estrutura interna da empresa”. Considera-se ainda que os *outsiders* devem ser independentes dos *insiders* (Silva *et al.*, 2006: 22).

Segundo Cardoso (2016), a empresa é considerada um instrumento de criação de riqueza para os acionistas e vigora neste modelo o sistema “uma ação um voto”.

Este modelo atribui um grande relevo ao comité de auditoria, ao comité de fixação de vencimentos e ao comité de nomeações.

Figura 2.2.1.1. Estrutura do sistema anglo-saxónico



Adaptado de: Batista (2009)

2.2.2. Sistema Continental

O sistema continental, também denominado sistema baseado nas relações ou sistema de controlo interno, é conotado com o governo das empresas da Europa continental e do Japão.

Na Europa continental, onde a Alemanha emerge como protótipo, “a estrutura de propriedade é tida como um mecanismo determinante crucial da estratégia da firma e da sua *performance* subsequente” (Silva *et al.*, 2006: 23).

Neste modelo “a propriedade é muito concentrada, com bancos, empresas e famílias a dominarem expressivas fatias do capital das empresas cotadas” (Silva *et al.*, 2006: 20).

O mercado de controlo de empresas não desempenha neste modelo um papel relevante, sendo que “na Europa continental são raras as ofertas públicas de aquisição, não havendo a expectativa que se constituam como ameaça credível às equipas de gestão e aos acionistas principais”. Em muitos casos, encontram-se implementados mecanismos de defesa anti OPA. (Silva *et al.*, 2006: 24).

As remunerações variáveis assumem neste sistema um papel bastante menos preponderante do que no modelo anglo-saxónico, sendo que a remuneração fixa constitui uma grande proporção da remuneração total. Verifica-se assim que existe uma menor necessidade de alinhar os interesses entre os gestores e os acionistas.

Neste modelo, “os principais acionistas controlam a gestão e tomam as principais decisões estratégicas da empresa” (Silva *et al.*, 2006: 24).

Quanto à estrutura dos órgãos de administração, segundo Silva *et al.* (2006), em múltiplos países da Europa continental predomina o modelo dualista, existindo dois órgãos com responsabilidade pela administração da empresa. Em Portugal, predomina o modelo monista que se caracteriza pela existência de um único órgão de administração em cada empresa, enquanto na França, são frequentes ambos os tipos de estrutura.

Figura 2.2.2.1. Estrutura do Sistema Continental



Adaptado de: Batista (2009)

2.3. Os modelos de *corporate governance* em Portugal

Os sistemas de CG apresentados anteriormente incorporam modelos bem definidos e com características específicas.

De acordo com o Artigo 278º do Código das Sociedades Comerciais (CSC), “a administração e a fiscalização da sociedade podem ser estruturadas segundo uma de três modalidades: a) Conselho de administração e conselho fiscal; b) Conselho de administração, compreendendo uma comissão de auditoria, e revisor oficial de contas; c) Conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas.”

Com base nestas três modalidades de administração e fiscalização das sociedades, considera-se a existência de três modelos opcionais de CG: Modelo Latino Ou Monista; Modelo Anglo-Saxónico; Modelo Dualista.

2.3.1. Modelo Latino Ou Monista

“Os primeiros modelos Portugueses de *Corporate Governance* foram os modelos Monistas orientados essencialmente para os acionistas, com raízes no modelo Continental” (Batista, 2009: 12).

De acordo com Batista (2009), o modelo monista é constituído por 3 órgãos: a Assembleia Geral, o CA e o Conselho Fiscal ou Fiscal Único, podendo ainda incluir o ROC.

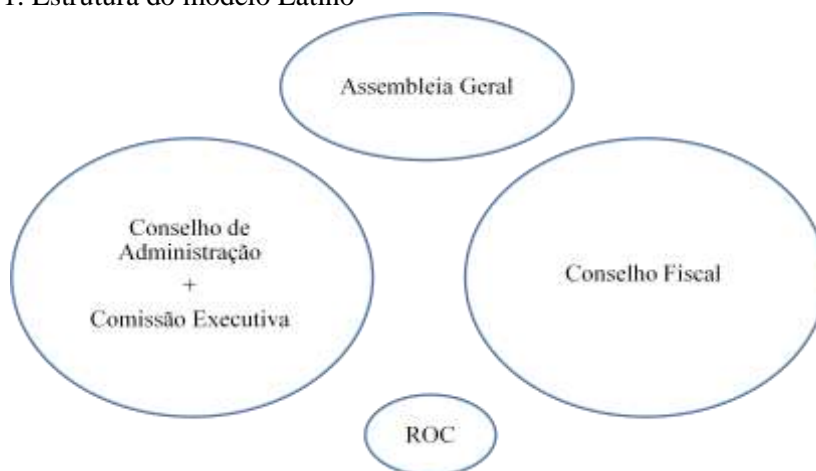
O CA é constituído por membros executivos e não executivos, e os membros do conselho fiscal são maioritariamente independentes. Existe assim uma unificação no CA das funções de monitorização e gestão.

Nas empresas europeias que adotam a estrutura monista é muito frequente “a separação da gestão quotidiana das decisões de administração estratégica, criando no seio do Conselho de Administração um comité restrito de administradores executivos a tempo inteiro (Comissão Executiva)”. Compete à Comissão Executiva a “gestão da empresa no dia-a-dia, nos termos dos poderes que lhe tenham sido delegados pelo Conselho de Administração”. (Silva *et al.*, 2006: 25).

Silva *et al.* (2006) considera ainda que no caso das estruturas monistas, o presidente do CA (Chairman) e *Chief Executive Officer* (CEO) podem ou não coincidir, sendo a separação dos dois papéis muito frequente na Europa continental.

Os administradores executivos são nomeados pelo CA e compete ainda a este órgão a aprovação das contas para submissão à assembleia de acionistas.

Figura 2.3.1.1. Estrutura do modelo Latino



Adaptado de: Batista (2009)

2.3.2. Modelo Anglo-saxónico

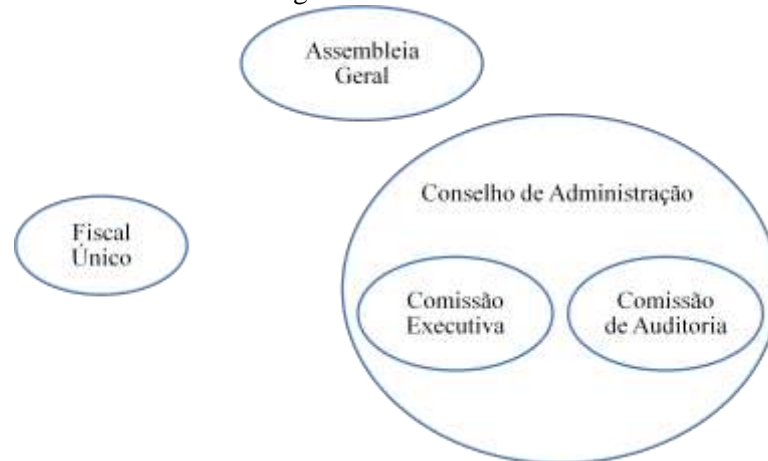
O modelo anglo-saxónico é o modelo de *governance* mais clássico e que serviu de base à formulação da teoria da agência de Jensen e Meckling em 1976.

De acordo com Batista (2009), o modelo anglo-saxónico é constituído por 3 órgãos: a Assembleia Geral, Fiscal Único e CA (incluindo uma Comissão de Auditoria e ROC).

O CA tem competência para “gerir as atividades da sociedade” (art. 405º, CSC), à comissão de auditoria compete “fiscalizar a administração da sociedade (Art. 423º-F, nº1, a), CSC) e ao ROC cabe “verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte”, “verificar, quando o julgue conveniente e pela forma que entenda adequada, a extensão da caixa e as existências de qualquer espécie dos bens ou valores pertencentes à sociedade ou por ela recebidos em garantia, depósito ou outro título”, “verificar a exatidão dos documentos de prestação de contas” e “verificar se as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adotados pela sociedade conduzem a uma correta avaliação do património e dos resultados” (Art. 420º, nº1, c), d), e), f), CSC).

O facto da fiscalização da atuação do CA ser realizada pelo próprio órgão, pode conduzir, segundo Batista (2009), a menores custos de agência. Todos os administradores são nomeados e destituídos pela Assembleia Geral de acionistas.

Figura 2.3.2.1. Estrutura do Modelo Anglo-saxónico



Adaptado de: Batista (2009)

2.3.3. Modelo Dualista

O modelo dualista está associado à Alemanha, Áustria, Dinamarca, Holanda e Suíça.

O Modelo Dualista, é constituído por 4 órgãos: a Assembleia Geral, o Conselho Geral, o Conselho Executivo e o ROC (Batista, 2009).

Neste modelo o presidente do conselho geral (*Chairman*) e o presidente da direção (CEO) são duas pessoas distintas (Silva et al, 2006).

Para Silva et al. (2006: 24), “o modelo dualista visa criar uma estrutura intermédia (conselho geral) entre a assembleia geral e os gestores executivos (direção)”.

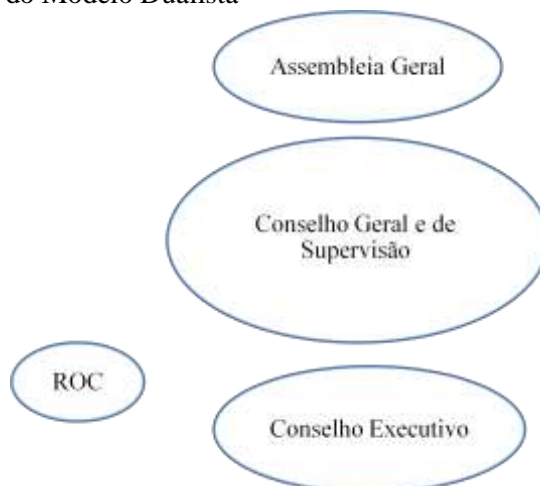
O Conselho geral assume alguns poderes desempenhados pela Assembleia Geral na estrutura monista, e deve “desempenhar um papel de fiscalização e de controlo dos administradores executivos e, por consequência, dos acionistas a quem esses administradores se encontrem ligados” (Silva et al., 2006: 24).

Cabe ao conselho geral, entre outras tarefas, avaliar o desempenho dos membros da direção. Os acionistas, que têm neste modelo uma participação limitada na tomada de decisões, avaliam o trabalho do conselho geral e da direção.

Existe neste modelo uma maior separação entre a gestão e os detentores da propriedade, uma vez que os membros dos órgãos de gestão (conselho executivo) não são diretamente nomeados pela Assembleia Geral.

“O conselho Geral é composto por membros eleitos pela Assembleia Geral que podem ser ou não acionistas” e “o conselho Executivo é composto por membros eleitos pelo conselho Geral ou pela Assembleia Geral” (Batista, 2009: 17).

Figura 2.3.3.1. Estrutura do Modelo Dualista



Adaptado de: Batista (2009)

2.4. Corporate governance na banca

O sistema financeiro apresenta uma elevada relevância para a economia, tornando-se assim essencial promover a sua estabilidade.

De acordo com o *Bank for International Settlements* (2014), a segurança e a solidez dos bancos são fundamentais para a estabilidade financeira e, portanto, a forma como conduzem os seus negócios é fundamental para uma boa economia.

A CG torna-se assim essencial para o bom funcionamento do setor bancário e da economia como um todo, uma vez que os bancos desempenham um papel crucial nesta área. Por outro lado, a existência de fraquezas de *governance* nos bancos pode resultar na transmissão de problemas ao setor bancário e, por sua vez, à economia.

Segundo Oliveira (2016: 1), “a crise financeira global criou um interesse renovado pelo governo das sociedades financeiras, pela sua especial importância na solidez das instituições financeiras e na prevenção de futuras crises”.

Perante tais factos, Oliveira (2016: 3), considera três “princípios fundamentais para o sistema de governo societário dos bancos”: proporcionalidade, efetividade e transparência.

De acordo com o princípio da proporcionalidade, “as regras internas de governação devem revestir o carácter necessário e suficiente para lidar com os riscos de cada banco, sendo naturalmente mais exigentes para os bancos de maior dimensão e complexidade” Oliveira (2016: 3).

“O princípio da efetividade, a par da integridade, sentido ético e criação de uma cultura de rigor constituem o reduto fundamental do governo societário” (Oliveira (2016: 4).

Quanto ao princípio da transparência, este “traduz-se na prestação de informação rigorosa de dados e no estabelecimento da rede de deveres de informação relacionada com o desempenho do banco” (Oliveira (2016: 4).

Para a CG no setor da banca, destacam-se algumas referências a nível mundial e a nível europeu.

A nível mundial destacam-se “os “Princípios do *Corporate Governance*” de Setembro 2015 do G20/OCDE, as “Guidelines on Corporate Governance Principles for Banks” do Comité de Basileia, também de 2015, “Thematic review on risk Governance” de 2013 do Financial Stability Board e as normas constantes do Dodd-Frank Act de 2010, nos EUA” (Oliveira (2016: 1).

A nível europeu, “depois do Livro Verde da Comissão Europeia sobre “o governo das sociedades nas Instituições financeiras e as políticas de remuneração”, de 2010, de vários trabalhos realizados a nível da EBA e os Estados Membros, a nível público e privado, com realce para o Reino Unido, procedeu-se a uma alteração significativa do enquadramento legislativo pertinente, englobado na CRR e na CRD IV, transpostas para a ordem jurídica nacional e inseridas no RGICSF” (Oliveira (2016: 2).

2.4.1. Especificidades na *corporate governance* das instituições de crédito

As instituições de crédito apresentam algumas distinções em relação às empresas não financeiras.

De acordo com Mülbert (2010), os bancos apresentam algumas características específicas:

- Relativamente à liquidez, os balanços dos bancos apresentam um desajuste entre a maturidade e a dimensão dos ativos de longo prazo e dos passivos de curto prazo. O desenvolvimento da atividade bancária depende crucialmente do acesso permanente e ininterrupto à liquidez, seja qual for a via do financiamento: depósitos, mercado interbancário, mercado de capitais, banco central, ou outra;
- Os bancos são instituições altamente alavancadas. O seu rendimento resulta da diferença entre a taxa de juro a que se financiam e aquela que oferecem aos seus clientes. Assim, o lucro de um banco aumenta diretamente na proporção do volume de

empréstimos concedidos. No entanto, o aumento da alavancagem de um banco aumentará o risco de insolvência, o que levará os depositantes e outros credores a exigir um prêmio de risco mais elevado;

- Os balanços dos bancos são notoriamente mais opacos do que os balanços de empresas de outros setores, ou seja, os balanços dos bancos apresentam um grau de transparência inferior. A qualidade dos empréstimos bancários concedidos não é facilmente observável. O mesmo acontece para outros ativos, tais como *Asset-Backed Securities* (ABSs), *Collateralized Debt Obligations* (CDOs), and *Credit-Default Swaps* (CDSs). A falta de transparência dos ativos dos bancos tem implicações práticas, sendo que algumas turbulências financeiras têm sido causadas por este facto;

- Os bancos apresentam uma interdependência assinalável, sendo que grande parte dos seus negócios é realizada com outros bancos. A atividade interbancária dos bancos compreende uma atuação no mercado interbancário, no mercado de derivados OTC (não regulamentado) e no mercado cambial. Ao contrário do que acontece com empresas de outros setores de atividade, os concorrentes dos bancos também são parceiros de negócios importantes, existindo assim risco de contraparte. Considera-se ainda que o sistema bancário encontra-se propenso ao contágio, ou seja, os problemas existentes num banco podem dispersar-se rapidamente para outros bancos;

- Os bancos são titulares de carteiras de derivados financeiros, ao contrário do que acontece com empresas não financeiras. Por esta razão, os bancos estão sujeitos a mudanças acentuadas no seu perfil de risco, sendo que se encontram expostos a fatores de risco muito sensíveis às oscilações das condições de mercado. Assim, qualquer variação no mercado pode afetar drasticamente o valor dos derivados financeiros;

- Os bancos estão sujeitos a “*creditor runs*”, devido aos desajustes na maturidade dos ativos e passivos. Perante a ocorrência de uma corrida por parte dos credores (depositantes, detentores de títulos, outros bancos), as reservas de liquidez prontamente disponíveis serão esgotadas muito rapidamente e a maioria dos ativos do banco não será prontamente liquidada, podendo assim gerar-se uma crise de liquidez. Daí a importância atribuída aos sistemas de garantia de depósitos. Um banco solvente também pode tornar-se vítima de um problema de ação coletiva na forma de uma corrida, que pode ser iniciada por depositantes (pequenos), por obrigacionistas ou por outros bancos no mercado interbancário. Perante as dificuldades financeiras que o banco enfrenta, os três grupos de credores retirarão seu dinheiro.

- Os bancos estão altamente sujeitos a supervisão e regulação, devido à sua importância sistémica e vulnerabilidade. Os bancos estão assim sujeitos a regras específicas, no que respeita a requisitos mínimos de capital ajustados ao risco (com vista a limitar o montante de risco a que um banco deve estar sujeito), exposição a um único credor ou grupo de credores e padrões de gestão da liquidez.

No entanto, o “tratamento a conferir às instituições de crédito não reúne unanimidade” (Ramos, 2012: 5).

Alguns autores defendem a opção de introduzir mecanismos específicos de CG (internos ou externos) para as sociedades financeiras.

Paulo Câmara, citado por Oliveira (2016: 3), “refere factos estruturais e conjunturais que marcam a especificidade do governo das sociedades financeiras”.

De entre os fatores estruturais considerados por Paulo Câmara, destaca-se “a influência que pode ser exercida pelos bancos no particular círculo de sujeitos afetados (os *stakeholders*) pelas atividades destas Instituições Financeiras, mormente os respetivos depositantes” e salienta-se ainda “a importância de uma interligação mais profunda entre governação e regulação e os riscos sistémicos que podem ser induzidos por desequilíbrios verificados nas instituições” (Oliveira, 2016: 3).

Quanto aos factos conjunturais determinantes na *governance* dos bancos, “é concedida especial atenção aos que podem conduzir a um grau excessivo de assunção de risco ou de enfoque no curto prazo, a falhas nos sistemas de controlo interno e a desajustamentos de modelos de negócio ou operativo, de estrutura ou de política remuneratória” (Oliveira, 2016: 3).

Também Cartaxo (2015) considera que existem alguns aspetos específicos das instituições de crédito que exigem uma atenção especial, existindo assim uma diferenciação nos princípios e regras aplicados às empresas financeiras e não financeiras.

Cartaxo (2015), considera que deve ser atribuído um peso maior ao requisito da experiência no perfil dos gestores e altos dirigentes, devido ao maior grau de complexidade do negócio bancário. Deve também ser atribuída uma importância acrescida ao controlo interno, como consequência da ausência de um bem físico nas transações financeiras. Como resultado da existência de um grupo de *stakeholders* (depositantes) que confiam às instituições de crédito as suas poupanças, Cartaxo (2015) considera que existe um conjunto de problemas de CG que requerem respostas

especiais. Outro aspeto que exige, segundo o mesmo autor, uma atenção especial, é a natureza sistémica da atividade dos bancos, sendo necessária uma supervisão particularmente atenta e focada no controlo e gestão dos riscos.

Por outro lado, segundo POLO (2007: 2), conforme citado por Ramos (2012: 5), “*the same core corporate control mechanisms that influence the governance of non-financial firms also influence bank operations*”, dispensando-se assim uma análise específica da CG para os bancos.

2.4.2. Regulamentação e Supervisão

As fontes normativas dos bancos são bastante amplas, sendo mais variadas do que aquelas que se aplicam à governação societária em geral. A regulação no setor bancário utiliza instrumentos regulatórios específicos e tem um impacto importante na governação dos bancos (Llewellyn, 2001).

Oliveira (2016: 6), citando Paulo Câmara, afirma que “a atribuição de poderes específicos de supervisão sobre a governação dos bancos constitui uma trave mestra e uma das especificidades desta área”.

A supervisão encontra-se, atualmente, a cargo do BCE, partilhada com o Banco de Portugal, e permite “executar a avaliação das estruturas de governação e da competência e comportamento dos administradores e analisa, por vezes presencialmente, as decisões tomadas - e a forma como o foram - pelos Conselhos de Administração” (Oliveira, 2016: 7).

O BCE começou a supervisionar os bancos da área do euro (19 países participantes) em 4 de novembro de 2014, com os objetivos de garantir a integração e estabilidade financeiras, contribuir para a segurança e solidez do sistema bancário e assegurar uma supervisão coerente dos bancos.

Encontra-se em funcionamento um Mecanismo Único de Supervisão (MUS) que conta com mais de 900 pessoas afetas à supervisão no BCE e mais de 4700 supervisores das autoridades nacionais.

Os bancos significativos são supervisionados diretamente pelo BCE, enquanto os bancos menos significativos são supervisionados pelas autoridades nacionais.

Uma supervisão rigorosa e eficaz permite prevenir crises e atuações fraudulentas, detetando precocemente comportamentos irregulares ou fraudulentos.

Oliveira (2016: 7) considera que a supervisão relativa à matéria da governação “pode revelar-se muito útil não apenas no sentido de proporcionar uma maior segurança jurídica, mas de assegurar um *level playing field* para todas as instituições”.

2.4.3. Enquadramento jurídico-institucional do governo das sociedades em Portugal

“As recomendações da CMVM sobre o governo das sociedades (...) constituem atualmente a face mais visível do tratamento destas questões na ordem jurídica portuguesa” (Silva *et al.*, 2006: 65).

No entanto, o quadro normativo nacional sobre o governo das sociedades é “bem mais abrangente, integrando preceitos não só recomendatórios, como também obrigatórios (quer de natureza legislativa, quer regulamentar), incluídos em diferentes diplomas” (Silva *et al.*, 2006: 65).

Os principais diplomas que abrangem as principais normas legais reguladoras do governo das sociedades em Portugal são: o CSC, aprovado pelo Decreto-Lei nº262/86, de 2 de Novembro, e o Código dos Valores Mobiliários, aprovado pelo Decreto-Lei nº486/99, de 13 de Novembro. (Câmara, 2001)

De acordo com Silva *et al.* (2006: 66), o CSC, em vigor desde 1986 e objeto de várias alterações, “integra as disposições cronologicamente mais antigas sobre a matéria, mas nem por isso menos importantes”. Neste código “constam os princípios e regras básicas de direção e controlo dos vários tipos de sociedades comerciais, representando significativa modernização da legislação comercial anterior”.

Consideram-se sociedades comerciais, “aquelas que tenham por objeto a prática de atos de comércio e adotem o tipo de sociedade em nome coletivo, de sociedade por quotas, de sociedade anónima, de sociedade em comandita simples ou de sociedade em comandita por ações” (Art. 1º, nº2, CSC).

O Código dos Valores Mobiliários, em vigor desde Março de 2000, responde a “exigências de regulamentação resultantes do desenvolvimento do mercado de valores mobiliários e sua integração no sistema financeiro”. Este código “inclui no seu normativo um conjunto de dispositivos dedicados especificamente às sociedades com o capital aberto ao investimento público (abreviadamente, “sociedades abertas”),

designadamente no que respeita aos deveres informativos, disciplina das deliberações sociais e proteção dos investidores” (Silva *et al.*, 2006: 66).

A CMVM publicou desde 1999 Recomendações e Regulamentos sobre o governo das sociedades, dirigidos às sociedades cotadas. Através destes, este tema e o conjunto de regras associadas às sociedades cotadas, foram efetivamente introduzidos na prática empresarial portuguesa, tal como afirma Silva *et al.* (2006).

De acordo com Câmara (2001), a autoridade portuguesa de supervisão elaborou em 1999 a primeira versão das *Recomendações da CMVM sobre o governo das sociedades cotadas*, sendo este alvo de diversas revisões posteriores. Este documento continha inicialmente 17 recomendações dirigidas às sociedades com ações negociadas em bolsa e aos investidores institucionais, podendo este documento também ser aplicado por outras sociedades.

Câmara (2001) afirma ainda que o Código dos Valores Mobiliários (CVM) é complementado por Regulamentos da CMVM, destacando-se com particular relevo na área de governo das sociedades, o Regulamento nº 6/2000, relativo aos auditores e o Regulamento nº 11/2000 relativo aos deveres de informação.

Em Janeiro de 2013 foi ainda aprovado o Código de *Corporate Governance* do IPCG, tendo este sido reformulado em 2014. Foi assim aprovado pela primeira vez um código de governo societário de iniciativa privada.

As sociedades são chamadas a decidir entre a adoção do código do IPCG ou a adoção do Código de Governo das Sociedades da CMVM.

Assim, as sociedades cotadas devem elaborar anualmente um relatório com uma descrição da sua estrutura governativa.

2.5. Modelo de *Governance*

A estrutura de CG é determinada por vários fatores e apresenta características e elementos próprios para cada país, setor de atividade e instituição.

Considera-se que “não existe um modelo único de bom governo das sociedades”. Existem sim “elementos comuns subjacentes a um bom governo das sociedades” (OCDE, 1999, citado por Silva *et al.*, 2006: 39).

Oliveira (2016: 2-3) considera que na maioria das atividades económicas, o governo societário “visa a criação de valor para os *stakeholders*”. Mas, para o setor bancário,

“acresce a este objetivo o cumprimento das suas missões fundamentais de financiamento da economia, prestação de serviços de pagamento eficientes, modernos e seguros e preservação dos depósitos dos seus clientes”.

“Um modelo de *governance* adequado a cada instituição, uma seleção e escolha criteriosas das pessoas para os órgãos de governo, uma cultura de boa governação, baseada em valores, códigos de conduta, de ética e de boas práticas, compromissos de honra e um sistema de controlo interno eficiente constituem, por isso, os pilares de uma boa governação bancária” (Oliveira, 2016: 3).

Consolidaram-se alguns elementos comuns a diversos modelos já existentes, considerando-se assim as seguintes variáveis: Conselho de Administração; Estrutura de Propriedade; Relação com os *Stakeholders*; Transparência e Responsabilidade.

2.5.1. Conselho de Administração

O Conselho de Administração (CA) é a estrutura do Grupo responsável pela supervisão da gestão e “deve desempenhar um papel ativo na prossecução do objetivo de criação de valor para a empresa que supervisiona”. (Page, 2005:32).

Ao CA cabe a responsabilidade geral do banco, incluindo a aprovação e supervisão da implementação dos objetivos estratégicos do banco, do quadro de governação e da cultura corporativa, sendo também responsável por supervisionar a alta administração (BCBS, 2015).

Alguns autores, de seguida mencionados, defendem o cumprimento, por parte das empresas, de alguns aspetos considerados essenciais para um bom desempenho do CA.

OCDE (2004: 59) considera que “os membros do Conselho de Administração devem atuar de forma plenamente informada, de boa-fé, com a devida diligência e cuidado, e no melhor interesse da empresa e dos acionistas”, sendo o dever de lealdade considerado de importância central.

Ainda de acordo com OCDE (2004), devem ser aplicados elevados padrões de ética que permitem tornar a empresa credível e confiável.

No que respeita à dimensão do CA, Brown *et al.* (2004), citando Lipton e Lorsch (1992) e Jensen (1993), afirma que a limitação da sua dimensão melhora o desempenho da empresa, uma vez que os grupos maiores apresentam uma comunicação e tomada de

decisões mais fracas. Considera-se uma dimensão de 6 a 15 membros, permitindo maiores retornos sobre o capital próprio e maiores margens de lucro líquido.

Associado a um bom desempenho das empresas está também a participação de todos os administradores em pelo menos 75% das reuniões do CA, devendo existir uma razão válida para a não comparência. (Brown *et al.*, 2004)

A quantidade de administradores independentes não executivos (sem responsabilidades de gestão dentro do banco) no CA é outro aspeto considerado essencial por Brown & Caylor (2004), Busta (2008), OCDE (2004) e Oliveira (2016). Para Oliveira (2016: 5) “é igualmente indispensável que [administradores não executivos] sejam maioritariamente independentes das partes envolvidas e devem oferecer garantias de independência de juízo e opinião”.

Considera-se independente um membro do CA que não tem qualquer responsabilidade de gestão para com o banco e que não está sob qualquer outra influência indevida, interna ou externa, que iria impedir o exercício de um juízo objetivo. (BCBS, 2015)

Outro princípio considerado relevante por CE (2010), BCBS (2015) e Oliveira (2016) é a diversidade de qualificações e competências dos elementos do CA. Considera-se “a qualidade de um conselho de administração depende da sua composição” (CE, 2010: 7). BCBS (2015) considera que o CA deve ser composto por pessoas com um equilíbrio de competências, diversidade e especialização, que coletivamente possuam as qualificações necessárias em função da dimensão, complexidade e perfil de risco do banco.

Deve também que deve existir “uma separação clara entre a função executiva e a função de supervisão, controlo e aconselhamento”, com o objetivo de atingir “uma governação eficiente, capaz de conseguir melhores resultados e mais notoriedade e de prevenir crises e problemas” (Oliveira, 2016: 4). Brown *et al.* (2004) assume que a distinção entre CEO e *chairman* reduz os problemas de agência.

Considera-se também que a qualidade do processo de tomada de decisão depende do acesso por parte do CA a informações precisas, relevantes e oportunas (OCDE, 2004).

Quanto aos conflitos de interesses, os artigos de BCBS (2015), Busta (2008), Brown *et al.* (2004), CE (2010) e OCDE (2004), concordam que o CA é responsável pela sua prevenção. Segundo CE (2010: 12), “a fim de manter a objetividade e a independência de julgamento dos membros dos conselhos de administração, afigura-se necessário reforçar as medidas destinadas a evitar conflitos de interesses no seu seio”, nomeadamente “através da instauração de políticas claras de gestão desses conflitos”.

Relativamente à estratégia da empresa, OCDE (2004) defende que esta deve ser revista, o que permite obter um melhor desempenho por parte do CA. O CA deve ainda definir objetivos de desempenho, acompanhar o desempenho do CG e supervisionar grandes investimentos de capital, aquisições e desinvestimentos (OCDE, 2004).

Para promover o controlo e equilíbrio, BCBS (2015) considera que o presidente do CA deve ser um membro independente ou não executivo.

No que respeita à remuneração, OCDE (2004) defende que o CA deve alinhar a sua remuneração e a dos principais executivos com os interesses a longo prazo da empresa e seus acionistas. A política de remuneração que considere os membros do CA e os principais executivos deve ser divulgada.

2.5.2. Estrutura de Propriedade

Segundo Wahl (2006), a estrutura de propriedade é definida pela distribuição de capital próprio no que respeita a votos e a capital, mas também pela identidade dos proprietários de capital.

São diversos os aspetos considerados relevantes, por parte de alguns autores.

Brown *et al.* (2004) defende que a existência de orientações para administradores com propriedade de ações é um dos fatores mais associado a um bom desempenho por parte da empresa.

Quanto aos acionistas maioritários da empresa, de acordo com Faccio & Lang. (2002) e OCDE (2004), estes devem ser identificados de forma a identificar a existência de empresas familiares.

O tratamento equitativo de todos os acionistas também deve ser considerado. Todas as ações pertencentes à mesma série devem ter os mesmos direitos e todos os investidores devem ter a possibilidade de obter informações sobre os direitos associados a todas as séries e classes de ações antes efetuarem a sua compra (OCDE, 2004).

Defende-se também que uma das formas de aumentar a confiança de futuros investidores é através da proteção de acionistas minoritários contra ações abusivas, com recurso a meios eficazes (OCDE, 2004).

A proibição do comércio interno de votos também é alvo de destaque por parte da OCDE (2004). Defende-se a existência de limites de voto, de modo a limitar o número

de votos permitidos para um acionista, independentemente do número de ações que o acionista possa realmente possuir.

Relativamente à dispersão dos acionistas, Faccio e Lang (2002) concluem que as empresas financeiras e as grandes empresas são mais propensas a serem amplamente aceites, ou seja, a terem acionistas dispersos.

O controlo do Estado, segundo Faccio & Lang. (2002), é outro aspeto considerado importante entre as grandes empresas, uma vez que as empresas controladas pelo Estado tendem a ser cotadas em bolsa

A estrutura de propriedade depende também do quadro legal e regulamentar da empresa e do país (OCDE, 2004).

2.5.3. Relação com os *stakeholders*

Os *stakeholders* são qualquer entidade com interesse ou participação na empresa. (World Bank, 2001).

De acordo com Page (2005), para as empresas criarem valor, os acionistas devem manter o poder de decisão final, devendo este ser bem estruturado, de forma a respeitar os direitos e privilégios dos *stakeholders* da empresa.

A importância dada aos direitos e interesses dos *stakeholders* é manifestada pela OCDE (2004). “Os direitos dos *stakeholders* que são estabelecidos por lei ou através de acordos mútuos devem ser respeitados”. O reconhecimento desses direitos está associado à preocupação com a reputação e desempenho da empresa. (OCDE, 2004: 46) É também importante reconhecer a interdependência dos seus interesses (Silva *et al.*, 2006). Segundo OCDE (2004), citada por Cardoso (2015: 12), a “*corporate governance* tem como objetivo criar riqueza em cooperação com os *stakeholders*” e para atingir esse objetivo é essencial reconhecer os interesses das partes interessadas.

O alinhamento dos interesses dos investidores, gestores e *stakeholders*, é outro aspeto considerado relevante por CE (2010) e Silva *et al.* (2006). Destaca-se “a necessidade de as instituições financeiras considerarem não só os interesses dos seus acionistas (...) mas também os interesses das outras partes envolvidas” (CE, 2010:13).

Uma empresa deve ainda evitar equipas que podem agir contra a sua estratégia. Frederikslust *et al.* (2007) alerta para as possíveis coligações entre os *stakeholders* que podem combinar atuar contra a estratégia da empresa.

Outro aspeto considerado essencial para uma boa relação com os *stakeholders* é a existência de mecanismos para melhorar o desempenho da participação dos colaboradores na empresa. Estes mecanismos “podem beneficiar diretamente as empresas, assim como indiretamente, através da prontidão dos colaboradores para investir em aptidões específicas da empresa” (OCDE, 2004: 47).

Quanto à informação fornecida aos *stakeholders*, OCDE (2004) afirma que é importante que estes tenham acesso a informação relevante, suficiente e de confiança, de forma regular e oportuna, permite aos *stakeholders* cumprirem as suas responsabilidades.

A existência de práticas ilegais e/ou não éticas também merece destaque. “Os *stakeholders*, incluindo os colaboradores individuais e os seus órgãos representativos, devem poder comunicar livremente as suas preocupações sobre práticas ilegais ou não éticas ao conselho de administração” (OCDE, 2004: 47). Para Silva *et al.* (2006: 39) devem existir “meios de atuação e proteção dos denunciantes de situações irregulares ou ilegais no interior das empresas”.

Para promover a confiança de futuros credores, considera-se que o quadro de CG deve ser complementado por um quadro de insolvência efetivo e eficiente. (OCDE, 2004)

Para além de complementado por um quadro de insolvência, o quadro de CG deve ainda ser complementado pela aplicação efetiva dos direitos dos credores (OCDE, 2004). As condições, o volume e o tipo de crédito concedido às empresas dependem da aplicação efetiva dos direitos dos credores.

2.5.4. Transparência e responsabilidade

De acordo com OCDE (2010) a transparência e a responsabilidade são fundamentais para o investimento, para o crescimento e para a competitividade.

O princípio da transparência “traduz-se na prestação de informação rigorosa de dados e no estabelecimento da rede de deveres de informação relacionada com o desempenho do banco” (Oliveira, 2016:4).

Quanto à responsabilidade, esta existe quando há uma relação em que um indivíduo ou grupo e o respetivo desempenho de tarefas ou funções, estão sujeitos a supervisão, direção ou solicitação de outros (Stapenhurst & O’Brien, 2007).

De acordo com OCDE (2010), as empresas transparentes e responsáveis desfrutam de níveis mais elevados de confiança pública. Para tal, consideram-se alguns aspetos essenciais.

A divulgação de demonstrações financeiras de confiança e que demonstrem a sua situação financeira completa, é considerada essencial por OCDE (2004). Um “melhor controlo da integridade das demonstrações financeiras” é essencial para reforçar a proteção dos investidores (Silva *et al.*, 2006: 58).

Quanto ao governo das sociedades, Silva *et al.* (2006) e OCDE (2004) destacam a importância de promover e reportar práticas de CG éticas, responsáveis e transparentes, OCDE (2004) considera ainda que este aspeto é uma ferramenta importante no processo de desenvolvimento de um quadro efetivo de CG.

A existência de uma auditoria externa que proporcione garantias ao CA e aos acionistas também merece destaque por parte da OCDE (2004). As auditorias anuais devem ser realizadas por um auditor independente, competente e qualificado, permitindo proporcionar uma garantia externa e objetiva ao CA e aos acionistas de que as demonstrações financeiras divulgadas representam de forma justa a posição financeira empresa (OCDE, 2004).

OCDE (2004) faz também referência a IOSCO *Principles of Auditor Independence and the Role of Corporate Governance in Monitoring an Auditor's Independence*. Segundo estes princípios "os padrões de independência do auditor devem estabelecer uma estrutura de princípios, apoiada por uma combinação de proibições, restrições, outras políticas e procedimentos e divulgações" (OCDE, 2004: 55).

Os problemas associados ao risco também registam alguma preocupação. “Afigura-se igualmente desejável a melhoria do sistema de comunicação da função de gestão de risco, mediante a introdução de um procedimento que remeta para a hierarquia a resolução dos conflitos e dos problemas encontrados” (CE, 2010: 14).

A divulgação sobre o sistema de acompanhamento e gestão de risco também é cada vez mais considerada uma boa prática (OCDE, 2004). “A validação pelo conselho de administração da estratégia e do perfil de risco, num documento acessível ao público (...) poderá também contribuir para a boa gestão e supervisão do risco”. CE (2010: 13)

Para Silva *et al.* (2006) e OCDE (2004), é também essencial que a empresa divulgue totalmente as transações com as partes relacionadas com o mercado, mencionando se estas foram executadas em condições normais de mercado, se todas as partes eram

independentes e se estavam em “pé de igualdade”, verificando-se assim se a empresa está a ser gerida tendo em consideração os interesses de todos os investidores.

OCDE (2004) defende também a existência de um canal para a divulgação de informação relevante, sendo que a utilização da internet e de outras tecnologias de informação permite melhorar a disseminação da informação. (OCDE, 2004).

Relativamente à contabilidade e sistema financeiro, OCDE (2004) e Brown *et al.* (2004) defendem que as empresas devem garantir a sua integridade, aumentando assim a confiança de potenciais investidores.

No interesse de uma maior transparência e responsabilidade, BCBS (2014), defende que o CA deve divulgar as Comissões que estabeleceu, quais os seus mandatos e qual a sua composição, incluindo a divulgação dos membros considerados independentes.

Defende-se também a importância da realização de avaliações ao sistema de controlo interno, assim como aos membros do CA e comissões existentes.

Quanto ao sistema de controlo interno, CE (2010: 15), defende “a avaliação da adequação e do funcionamento do sistema de controlo interno, a fim de garantir, no âmbito das instituições financeiras, a existência de controlos internos eficazes”.

Em relação à avaliação dos membros do CA e comissões existentes, de acordo com BCBS (2015) e OCDE (2015), o CA deve avaliar-se regularmente como um todo e avaliar cada um dos seus membros e as comissões existentes, de modo a melhorar as práticas do CA e o desempenho dos seus membros. CE (2010: 12) considera deve existir uma “comunicação dos resultados da avaliação às autoridades de supervisão e/ou aos acionistas, para que estes possam ajuizar das capacidades e da eficácia do conselho de administração”.

No que respeita à nomeação dos membros do CA, OCDE (2004) considera que os procedimentos estabelecidos devem ser transparentes e respeitados. Oliveira (2016: 5-6) afirma que “uma seleção adequada dos administradores por parte das Comissões de Nomeações é indispensável”. Para CE (2010: 12) as “políticas de recrutamento (...) poderão contribuir para aumentar a sua capacidade [do CA] para controlar a gestão de forma eficaz”.

OCDE (2004) defende ainda que a política de remuneração para os membros do CA e para os principais executivos deve ser divulgada, promovendo práticas transparentes.



3. METODOLOGIA

3.1. População e amostra

De modo a selecionar a amostra em análise, considerou-se inicialmente uma população que contempla os 38 bancos registados em Portugal em 2015, segundo o Banco Central Europeu (Tabela 3.1.1)

Tabela 3.1.1. Lista de Bancos Registados em Portugal em 2015

BANCOS REGISTRADOS EM PORTUGAL EM 2015		
Código	Nome	Categoria
0001	BANCO DE PORTUGAL, EP	Banco Central
0007	NOVO BANCO, SA	Bancos
0008	BANCO BAI EUROPA, SA	Bancos
0010	BANCO BPI, SA	Bancos
0014	BANCO INVEST, SA	Bancos
0018	BANCO SANTANDER TOTTA, SA	Bancos
0019	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA (PORTUGAL), SA	Bancos
0023	BANCO ACTIVOBANK, SA	Bancos
0025	CAIXA - BANCO DE INVESTIMENTO, SA	Bancos
0027	BANCO PORTUGUES DE INVESTIMENTO, SA	Bancos
0033	BANCO COMERCIAL PORTUGUES, SA	Bancos
0035	CAIXA GERAL DE DEPOSITOS, SA	Bancos
0036	CAIXA ECONOMICA MONTEPIO GERAL	Caixas Economicas
0045	CAIXA CENTRAL - CAIXA CENTRAL DE CREDITO AGRICOLA MUTUO, CRL	Caixa Central e Caixas de Credito Agricola Mutuo
0046	BANCO POPULAR PORTUGAL, SA	Bancos
0047	HAITONG BANK, SA	Bancos
0048	BANCO FINANTIA, SA	Bancos
0049	BANCO DE INVESTIMENTO IMOBILIARIO, SA	Bancos
0060	BANCO MADESANT - SOCIEDADE UNIPessoal, SA	Bancos
0061	BANCO DE INVESTIMENTO GLOBAL, SA	Bancos
0063	BANIF - BANCO DE INVESTIMENTO, SA	Bancos
0064	BANCO PORTUGUES DE GESTAO, SA	Bancos
0065	BEST - BANCO ELECTRONICO DE SERVICO TOTAL, SA	Bancos
0069	BANCO COFIDIS, SA	Bancos
0073	BANCO SANTANDER CONSUMER PORTUGAL, SA	Bancos
0076	MONTEPIO INVESTIMENTO, SA	Bancos
0079	BANCO BIC PORTUGUES, SA	Bancos
0086	BANCO EFISA, SA	Bancos
0160	NOVO BANCO DOS ACORES, SA	Bancos
0189	BANCO PRIVADO ATLANTICO - EUROPA, SA	Bancos
0191	BNI - BANCO DE NEGOCIOS INTERNACIONAL (EUROPA), SA	Bancos
0192	BANCO ESPIRITO SANTO, SA	Bancos
0193	BANCO CTT, SA	Bancos
0194	BANIF - BANCO INTERNACIONAL DO FUNCHAL, SA	Bancos
0235	BANCO L.J. CARREGOSA, SA	Bancos
0246	BANCO PRIMUS, SA	Bancos
0848	BANCO BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE, SA	Bancos
0916	BANCO CREDIBOM, SA	Bancos

	Bancos comerciais registados em Portugal em 2015
	Bancos de investimento registados em Portugal em 2015

Adaptado de: Banco de Portugal (2017), Lista de IBAN. Disponível em: www.bportugal.pt/entidades-autorizadas/all/all (acedido em 5 de Janeiro de 2017)

No entanto, para dar resposta às questões de investigação consideradas, apenas se considerou os bancos comerciais (assinalados a amarelo na tabela 3.1.1.) e com

informação disponível para o período de 2010-2015 (Relatórios e Contas e Relatórios de CG). Excluíram-se assim todos os bancos de investimento.

De modo a diminuir o número de bancos comerciais a analisar, mantendo uma quantidade significativa na amostra a analisar, considerou-se o seguinte critério:

- Bancos significativos supervisionados pelo Banco Central Europeu, divulgados na *List of supervised entities* pelo BCE.

De acordo com o BCE, a 31 de Maio de 2016, 129 bancos eram considerados significativos, encontrando-se assim sob a supervisão direta do BCE, o que corresponde a 82% dos ativos bancários da área do euro. No entanto, 3500 bancos (18% dos ativos bancários da área do euro) eram considerados menos significativos, encontrando-se assim sob a supervisão das autoridades nacionais.

Para determinar quais os bancos considerados significativos, são considerados alguns critérios definidos em regulamentação específica: *SSM Regulation* e *SSM Framework Regulation*. Para serem considerados significativos, os bancos devem cumprir pelo menos um dos seguintes critérios:

- Dimensão – valor total de ativos excede € 30 mil milhões;
- Importância económica – para o país específico ou para a economia da UE como um todo;
- Atividades transfronteiriças – valor total de ativos excede € 5 mil milhões e o rácio ativos/passivos transfronteiriços em mais de um outro Estado-Membro participante para o seu ativo/passivo total é superior a 20%;
- Assistência financeira pública direta – solicitação ou recebimento de financiamento do Mecanismo Europeu de Estabilidade ou do Mecanismo Europeu de Estabilidade Financeira.

A amostra considerada para análise integra assim 8 bancos comerciais significativos registados em Portugal em 2015 (Tabela 3.1.2.) O motivo da significância de todos os bancos considerados é a sua dimensão, sendo que o ativo do grupo a que pertencem excede os € 30 mil milhões.

Tabela 3.1.2. Amostra em Análise – Bancos comerciais significativos supervisionados pelo Banco Central Europeu

Bancos significativos supervisionados pelo Banco Central Europeu				
Código	Nome	Categoria	País Grupo Dominante	Motivos de significância
0007	NOVO BANCO, SA	Bancos	Portugal	Dimensão do grupo (ativo total € 50-75 mil milhões)
0010	BANCO BPI, SA	Bancos	Portugal	Dimensão do grupo (ativo total € 30-50 mil milhões)
0018	BANCO SANTANDER TOTTA, SA	Bancos	Espanha	Dimensão do grupo (ativo total > € 1.000 mil milhões)
0033	BANCO COMERCIAL PORTUGUES, SA	Bancos	Portugal	Dimensão do grupo (ativo total € 75-100 mil milhões)
0035	CAIXA GERAL DE DEPOSITOS, SA	Bancos	Portugal	Dimensão do grupo (ativo total € 100-125 mil milhões)
0046	BANCO POPULAR PORTUGAL, SA	Bancos	Espanha	Dimensão do grupo (ativo total € 150-300 mil milhões)
0069	BANCO COFIDIS, SA	Bancos	França	Dimensão do grupo (ativo total € 500-1.000 mil milhões)
0916	BANCO CREDIBOM, SA	Bancos	França	Dimensão do grupo (ativo total > € 1.000 mil milhões)

Adaptado de: ECB (2016), *List of supervised entities*. Disponível em: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/list_of_supervised_entities_201611.en.pdf?a9caa144fa232a75fb36cf1213edd990 (acedido em 7 de Dezembro de 2016)

O Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (Portugal), S.A. também é um banco comercial significativo registado em Portugal em 2015, no entanto não divulga o seu relatório de governo societário, não sendo por este motivo integrado na amostra.

Sendo que se pretende analisar a CG nos bancos dominados por grupos instalados em Portugal e em bancos que são dominados por grupos instalados em países diferentes, distribuíram-se os bancos pertencentes à amostra a analisar, em dois grupos distintos. (Tabela 3.1.3 e Tabela 3.1.4)

Tabela 3.1.3. Bancos Dominados por Grupos instalados em Portugal

Bancos Dominados por Grupos Instalados em Portugal			
Código	Nome	Categoria	País
0007	NOVO BANCO, SA	Bancos	Portugal
0010	BANCO BPI, SA	Bancos	Portugal
0033	BANCO COMERCIAL PORTUGUES, SA	Bancos	Portugal
0035	CAIXA GERAL DE DEPOSITOS, SA	Bancos	Portugal

Adaptado de: ECB (2016), *List of supervised entities*. Disponível em: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/list_of_supervised_entities_201611.en.pdf?a9caa144fa232a75fb36cf1213edd990 (acedido em 7 de Dezembro de 2016)

Tabela 3.1.4. Bancos Dominados por Grupos não instalados em Portugal

Bancos Dominados por Grupos Não Instalados em Portugal			
Código	Nome	Categoria	País
0018	BANCO SANTANDER TOTTA, SA	Bancos	Espanha
0046	BANCO POPULAR PORTUGAL, SA	Bancos	Espanha
0069	BANCO COFIDIS, SA	Bancos	França
0916	BANCO CREDIBOM, SA	Bancos	França

Adaptado de: ECB (2016), List of supervised entities. Disponível em: www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/list_of_supervised_entities_201611.en.pdf?a9caa144fa232a75fb36cf1213edd990 (acedido em 7 de Dezembro de 2016)

Considerando o ativo em base consolidada de cada banco considerado na amostra, a 31 de Dezembro de 2015, e o ativo total consolidado do sistema bancário Português considerado pela Associação Portuguesa de Bancos (APB) para a mesma data, verifica-se que o ativo total a analisar corresponde a 80% do ativo total consolidado do sistema bancário Português (Tabela 3.1.5). Constata-se assim que a amostra a analisar é bastante significativa.

Uma vez que o Banco Popular Portugal, SA e o Banco Cofidis, SA não apresentam demonstrações financeiras consolidadas em 2015, considerou-se para estes bancos o valor do ativo total em base individual.

O valor do ativo total do setor bancário português corresponde à totalidade do setor bancário nacional - e não apenas aos bancos associados da APB – tendo por base, nomeadamente, dados do Banco de Portugal.

Tabela 3.1.5. Ativo Total em Análise e Ativo Total do Sistema Bancário Português

Bancos significativos supervisionados pelo Banco Central Europeu		
Código	Nome	Ativo Consolidado - milhares de € (a 31 de Dezembro de 2015)
0007	NOVO BANCO, SA	57.529.359
0010	BANCO BPI, SA	40.673.292
0018	BANCO SANTANDER TOTTA, SA	46.928.968
0033	BANCO COMERCIAL PORTUGUES, SA	74.884.879
0035	CAIXA GERAL DE DEPOSITOS, SA	100.901.467
0046	BANCO POPULAR PORTUGAL, SA	9.012.507
0069	BANCO COFIDIS, SA	601.853
0916	BANCO CREDIBOM, SA	1.210.983
Ativo Total (consolidado) em Análise		331.743.308
		80%
Ativo Total (consolidado) do Setor Bancário Português - Fonte: APB (2016)		413.468.000
		100%

3.2. Variáveis consideradas

Para avaliar a qualidade de CG por parte de cada grupo considerado, efetuou-se a análise de quatro variáveis fundamentais: Conselho de Administração; Estrutura de Capital; Relação com os *Stakeholders*; Transparência e Responsabilidade.

Para cada uma dessas variáveis consideraram-se alguns atributos defendidos por diversos autores.

3.3. Recolha de informação

Para realizar o presente estudo consideraram-se as demonstrações financeiras das respetivas instituições financeiras, assim como os relatórios de governo societário.

Estas informações foram obtidas nos relatórios e contas das instituições financeiras, relativos ao período de 2010 a 2015, sendo que estes foram recolhidos dos *websites* das respetivas instituições.

Foi ainda realizada uma pesquisa bibliográfica, que permitiu a consolidação de alguns elementos comuns a diversos modelos de *governance* já existentes. Essa pesquisa permitiu elaborar um modelo de *governance* constituído por quatro variáveis e diversos atributos que serve de base à análise de *governance* realizada às diversas instituições financeiras.

3.4- Técnicas de tratamento dos dados

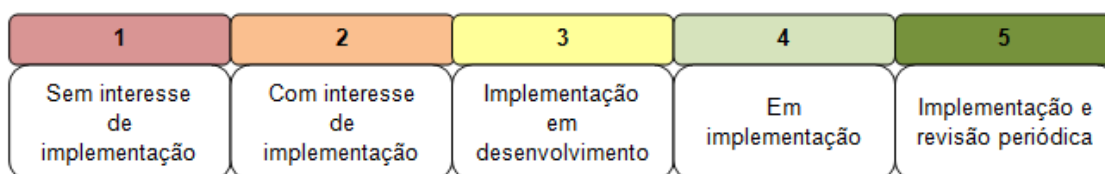
Para realizar a análise de *governance*, considerou-se uma metodologia específica.

Classificou-se cada um dos atributos considerados, de acordo com as informações recolhidas dos relatórios de governo societário, com uma escala de avaliação.

Adotou-se para tal, uma escala de *Likert* com 5 classes (1 a 5) baseada na implementação de cada um dos atributos considerados. O valor 1 (mínimo) significa que não existe interesse para implementar a recomendação, o valor 2 significa que existe interesse para implementar a recomendação, o valor 3 significa que o processo de implementação está a ser desenvolvido, o valor 4 significa que a recomendação está a ser implementada e o valor 5 (máximo) significa que a recomendação foi implementada e é revista periodicamente. Assim, valores mais baixos representam uma avaliação negativa, enquanto valores elevados representam uma avaliação positiva quanto à

aplicação das recomendações por parte da instituição financeira em estudo. (Figura 3.4.1.)

Figura 3.4.1. Escala de *Likert*



Depois de classificados todos os atributos, efetuou-se um índice de *governance* para medir o grau médio de acolhimento dos atributos considerados para cada variável.

Para tal, redimensionaram-se os dados individuais obtidos numa escala de 0 a 1, sendo que os valores mais elevados correspondem a melhores resultados. O valor 0 significa que existe uma total ausência de acolhimento do atributo e o valor 1 significa que o atributo foi completamente acolhido. Para obter esses valores, utilizou-se a seguinte

fórmula: $\frac{(\text{Valor observado} - \text{mínimo})}{(\text{máximo} - \text{mínimo})}$. O valor observado corresponde ao valor da escala de

Likert atribuído ao atributo em causa, sendo o mínimo e máximo o valor mínimo da escala de *Likert* utilizada e o valor máximo da mesma escala, respetivamente. Neste caso, o valor mínimo será o 1 e o valor máximo será o 5. (*The World Bank Group*, 2015).

Optou-se por atribuir um peso mais elevado a determinados atributos, sendo este um índice ponderado. Distinguem-se como mais relevantes os atributos que se encontram referenciados no “Livro Branco sobre a Regulação e Supervisão do Setor Financeiro” divulgado pelo Banco de Portugal. O Livro Branco referenciado apresenta uma reflexão sobre a regulação e supervisão do setor financeiro em Portugal e formula algumas recomendações com vista a melhorar o respetivo setor.

Assim foi atribuído um peso de 2 aos atributos referenciados na respetiva fonte, sendo que se consideram que são os mais relevantes na área da banca. Aos restantes foi atribuído um peso de 1, uma vez que se consideram igualmente relevantes entre si para a qualidade de CG.

Após a conclusão destas etapas, analisaram-se os resultados obtidos, verificando-se se existem diferenças de CG entre os dois grupos considerados e em que variáveis se diferenciam.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Análise e classificação dos atributos das variáveis do modelo de *Governance*

Neste subcapítulo, analisa-se cada um dos atributos associados a cada uma das variáveis consideradas no estudo (Conselho de Administração; Estrutura de Capital; Relação com os *Stakeholders*; Transparência e Responsabilidade).

Atribui-se ainda uma classificação a cada um desses atributos com base em informação pública da instituição em análise, recolhida, nomeadamente, através do seu relatório sobre o Governo Societário do Grupo.

4.1.1. Bancos dominados por Grupos instalados em Portugal

4.1.1.1. Novo Banco, S.A.

O Novo Banco é um banco de transição, com uma “duração limitada de dois anos, prorrogável por períodos de um ano, com base em fundadas razões de interesse público, até ao máximo de cinco anos, conforme disposto no artigo 145.º-G, n.º12 do RGICSF” (Novo Banco, 2015: 6).

Tem como missão garantir o alinhamento de uma estratégia de reforço sustentado da sua posição competitiva no mercado com um total respeito pelos interesses e bem-estar dos seus clientes.

A sua atividade centra-se nas seguintes áreas de negócio: Banca Comercial Doméstica, que inclui os subsegmentos de retalho, *Private Banking*, Empresas e Institucionais; Banca Comercial Internacional; Gestão de Ativos; Seguros Vida; Mercados; Centro Corporativo.

O Novo Banco assegura a sua presença a nível internacional através de Sucursais, Subsidiárias e Associadas, Escritórios de Representação e Centros de Residentes no Estrangeiro.

O Novo Banco, S.A. “foi constituído por deliberação do Conselho de Administração do Banco de Portugal de 3 de agosto de 2014 (...) na sequência da aplicação de uma medida de resolução ao Banco Espírito Santo, S.A.” (Novo Banco, 2015: 6).

4.1.1.1.1. Conselho de Administração

Na tabela 4.1.1.1.1., apresenta-se a classificação atribuída a cada um dos 13 atributos considerados e mencionam-se ainda os pontos do Relatório de Governo onde é feita referência aos atributos em análise.

Tabela 4.1.1.1.1.1. Variável Conselho de Administração – Novo Banco, SA

	Requisitos do Conselho de Administração	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1	A lealdade do Conselho de Administração deve ser destinada à empresa e a todos os acionistas, tratando-os de forma justa.	2	Ponto F (p.102)
2	O Conselho de Administração deve aplicar elevados padrões de ética.	5	Ponto F (p.102)
3	Preocupação com a dimensão do Conselho de Administração. (Mais de 5 e menos de 15 membros)	1	
4	O Conselho de Administração deve preocupar-se com a assiduidade dos administradores nas reuniões. (>= 75% das reuniões)	1	
5	O Conselho de Administração deve incluir uma quantidade suficiente de administradores independentes não executivos. (Mais de 50%)	1	
6	Os elementos do Conselho de Administração devem apresentar diversidade de qualificações e competências.	1	
7	O chairman e o CEO são distintos.	Não aplicável	
8	O Conselho de Administração deve ter acesso a informação precisa, relevante e oportuna.	5	Ponto F (p.101)
9	O Conselho de Administração deve ajudar na prevenção e resolução de conflitos de interesses (existência e implementação de política formal de conflitos de interesses).	2	Ponto F (p. 103)
10	O Conselho de Administração deve rever, acompanhar e orientar a estratégia da empresa.	3	Ponto E (p. 101)
11	O Conselho de Administração tem que definir objetivos de desempenho, acompanhar a eficácia do corporate governance e estar ciente de cada mudança significativa na empresa (estrutura de capital, aquisições e estratégias de defesa a OPA's).	1	
12	O presidente do Conselho de Administração deve ser um membro independente ou um membro não executivo.	1	
13	O Conselho de Administração deve alinhar a sua remuneração e a dos principais executivos com os interesses a longo prazo da empresa e seus acionistas.	1	
		24/60	

- A lealdade do CA deve ser destinada à empresa e a todos os acionistas, tratando-os de forma justa.

O Novo Banco afirma que deve ser garantido “o cumprimento das disposições legais e regulamentares aplicáveis, incluindo as normas e usos profissionais e deontológicos, das regras internas e estatutárias, das regras de conduta e de relacionamento com clientes” (Novo Banco, 2015: 102).

O Código de Conduta do Grupo Novo Banco reflete o “conjunto de boas práticas a serem asseguradas pelos colaboradores no seu relacionamento com os clientes e com o próprio Banco” (Novo Banco, 2015: 36).

No entanto, o Novo Banco não se pronuncia quanto à lealdade destinada à empresa e a todos os acionistas. Considera-se portanto que apenas existe interesse em aplicar esta recomendação (nível 2 da escala de *Likert*).

- O CA deve aplicar elevados padrões de ética.

O Novo Banco afirma que deve ser garantido “o cumprimento das disposições legais e regulamentares aplicáveis, incluindo as normas e usos profissionais e deontológicos, das regras internas e estatutárias, das regras de conduta e de relacionamento com clientes” (Novo Banco, 2015: 102).

O Código de Conduta do Grupo Novo Banco visa, entre outros aspetos, “promover uma conduta ética e alinhada com os valores do Grupo NB por parte dos Colaboradores” (Novo Banco, 2015: 36).

- Preocupação com a dimensão do CA. (Mais de 5 e menos de 15 membros)

O Novo Banco não demonstra preocupação com a dimensão do CA, sendo que não apresenta no seu relatório de Governo Societário informações sobre este aspeto.

Considera-se assim que não existe interesse por parte do Novo Banco em implementar esta recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- O CA deve preocupar-se com a assiduidade dos administradores nas reuniões. (≥ 75% das reuniões)

Sendo que o Novo Banco não apresenta no seu relatório de Governo Societário informações sobre este aspeto, considera-se que não demonstra preocupação com a assiduidade dos seus administradores nas reuniões.

Considera-se assim que não existe interesse por parte do Novo Banco em implementar esta recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- O CA deve incluir uma quantidade suficiente de administradores independentes não executivos. (Mais de 50%)

O Novo Banco não apresenta no seu relatório de Governo Societário informações sobre a independência dos seus administradores e sobre o facto de serem não executivos.

Considera-se assim que não existe interesse por parte do Novo Banco em implementar esta recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Os elementos do CA devem apresentar diversidade de qualificações e competências

O Novo Banco não apresenta no seu relatório de Governo Societário informações sobre as qualificações e competências dos elementos do CA.

Considera-se assim que não existe interesse por parte do Novo Banco em implementar esta recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- O chairman e o CEO são distintos.

O chairman do Novo Banco, em 2015, é Eduardo José Stock da Cunha. No entanto, em 2015 o Novo Banco não apresentava uma Comissão Executiva na composição dos seus Órgãos sociais.

Por tal facto, considerou-se que esta recomendação não é aplicável ao Novo Banco.

- O CA deve ter acesso a informação precisa, relevante e oportuna.

O Sistema de Controlo Interno do Novo Banco, visa garantir “a existência de informação financeira e de gestão, completa, pertinente, fiável e atempada, de suporte às tomadas de decisão e de processos de controlo, tanto a nível interno como externo” (Novo Banco, 2015: 101).

- O CA deve ajudar na prevenção e resolução de conflitos de interesses (existência e implementação de política formal de conflitos de interesses).

O Novo Banco encontra-se a rever o seu modelo de governo do controlo interno com vista a garantir a “eliminação de conflitos de interesse pela independência das restantes funções de controlo” (Novo Banco, 2015: 103).

No entanto, o Novo Banco não apresenta e não implementa uma política formal de conflitos de interesses, não se referindo também à prevenção desses conflitos. Considera-se assim que apenas existe interesse na implementação desta recomendação (nível 2 da escala de *Likert*).

- O CA deve rever, acompanhar e orientar a estratégia da empresa.

O CA do Novo Banco tem algumas competências que permitem orientar a estratégia do Banco. Nomeadamente “preparar e apresentar planos de atividades, com periodicidade semestral, a submeter ao Banco de Portugal e ao Fundo de Resolução” (Novo Banco, 2015: 101).

O CA acompanha também a estratégia do Novo Banco, sendo que lhe compete “apoiar o Banco de Portugal na preparação da alienação, total ou parcial, do capital social do Novo Banco ou do seu património” (Novo Banco, 2015: 101).

No entanto, não apresenta competências para rever essa estratégia, pelo que se considera que o processo de implementação está a ser desenvolvido (nível 3 da escala de *Likert*).

- O CA tem que definir objetivos de desempenho, acompanhar a eficácia da CG e estar ciente de cada mudança significativa na empresa (estrutura de capital, aquisições e estratégias de defesa a OPA's).

O Novo Banco não apresenta no seu relatório de Governo Societário informações que permitam concluir que o CA define objetivos de desempenho, acompanha a eficácia da CG e está ciente de cada mudança significativa na empresa (estrutura de capital, aquisições e estratégias de defesa a OPA's).

Considera-se assim que não existe interesse por parte do Novo Banco em implementar esta recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- O presidente do CA deve ser um membro independente ou um membro não executivo

O Novo Banco não se pronuncia no seu relatório de Governo Societário quanto à independência do presidente do CA e quanto ao facto de este ser um membro não executivo.

Considera-se assim que não existe interesse por parte do Novo Banco em implementar esta recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- O CA deve alinhar a sua remuneração e a dos principais executivos com os interesses a longo prazo da empresa e seus acionistas

O Novo Banco não se pronuncia no seu relatório de Governo Societário quanto ao alinhamento da remuneração dos membros do CA e dos principais executivos com os interesses a longo prazo da empresa e seus acionistas.

Considera-se assim que não existe interesse por parte do Novo Banco em implementar esta recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

4.1.1.1.2. Estrutura de capital

“Por força do artigo 153º-B do RGICSF, o Fundo de Resolução é o detentor único do capital social do NOVO BANCO, S.A. que é representado por 4 900 milhões de ações nominativas com valor nominal de um euro por ação num total de 4 900 milhões de euros”. (Novo Banco, 2015: 134).

Apresenta-se na tabela 4.1.1.1.2.1. a classificação dos 7 atributos considerados para a variável estrutura de capital.

Tabela 4.1.1.1.2.1. Variável Estrutura de Capital – Novo Banco, SA

	Requisitos da Estrutura de Capital	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1	Orientações para administradores com propriedade de ações.	Não aplicável	
2	Identificar os grandes acionistas na gestão da empresa.	5	Ponto A (p. 100)
3	Todos os acionistas devem ser tratados com igualdade.	5	Ponto A (p. 100)
4	Os acionistas minoritários devem ser protegidos contra ações abusivas.	Não aplicável	
5	Proibir o comércio interno de votos.	1	
6	Empresa com acionistas dispersos.	1	
7	Estado como um grande acionista.	Não aplicável	
		12/20	

- Orientações para administradores com propriedade de ações.

O Fundo de Resolução detém, diretamente, 100% do capital social e dos direitos de voto do Novo Banco, não existindo assim participações diretas dos membros dos órgãos sociais e colaboradores da Sociedade no capital social da Sociedade.

Deste modo, esta recomendação não é aplicável ao Novo Banco.

- Identificar os grandes acionistas na gestão da empresa

O Novo Banco divulga as “participações qualificadas no capital social do Novo Banco em 31 de dezembro de 2015” (Novo Banco, 2015: 100).

O Fundo de Resolução é o único acionista do Novo Banco, sendo detentor de 100% do seu capital social e dos direitos de voto.

- Todos os acionistas devem ser tratados com igualdade.

O Novo Banco afirma que “não existem acionistas titulares de direitos especiais” e não se verificam “restrições ao exercício do direito de voto ou sistemas de destaque de direitos de conteúdo patrimonial” (Novo Banco, 2015: 100).

Considera-se assim que todos os acionistas são tratados com igualdade.

- Os acionistas minoritários devem ser protegidos contra ações abusivas

Sendo que não existem acionistas minoritários no Novo Banco, considera-se este atributo como não aplicável.

- Proibir o comércio interno de votos

Não são apresentadas afirmações por parte do Novo Banco que confirmem a proibição do comércio interno de votos.

Assume-se assim que o Novo Banco não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Empresa com acionistas dispersos

Sendo que o Novo Banco apresenta um “acionista único”, o capital social do Banco encontra-se concentrado, não apresentado assim acionistas dispersos (Novo Banco, 2015: 407).

Assume-se assim que o Novo Banco não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Estado como um grande acionista

Sendo que o Novo Banco não é propriedade do Estado, considerou-se que este atributo não se aplica a esta sociedade.

4.1.1.1.3. Relação com os Stakeholders

Apresenta-se na tabela 4.1.1.1.3.1., a classificação dos 9 atributos considerados para a variável Relação com os *Stakeholders*.

Tabela 4.1.1.1.3.1. Variável relação com os *Stakeholders* – Novo Banco, SA

Requisitos da Relação com os <i>Stakeholders</i>	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1 Os direitos dos <i>stakeholders</i> têm que ser respeitados.	5	Ponto F (p. 102)
2 Reconhecer a interdependência dos interesses dos <i>stakeholders</i> .	1	
3 Alinhar os interesses dos investidores, gestores e <i>stakeholders</i> .	5	p. 11
4 Prevenir coligações entre os <i>stakeholders</i> .	1	
5 Mecanismos para melhorar o desempenho da participação dos colaboradores.	4	Pontos F, H 3 e H 4 (p. 102)
6 Fornecer informação relevante, suficiente e de confiança de forma regular e oportuna.	5	Ponto F (p. 101)
7 Liberdade para comunicar sobre práticas ilegais e/ou não éticas.	1	
8 Existência de um quadro de insolvência eficaz e eficiente.	1	
9 Implementar os direitos específicos dos credores.	1	
	24/45	

- Os direitos dos *stakeholders* têm que ser respeitados

O Novo Banco cumpre as disposições legais e regulamentares aplicáveis, incluindo as das “normas e usos profissionais e deontológicos, das regras internas e estatutárias, das regras de conduta e de relacionamento com clientes, das orientações dos órgãos sociais e das recomendações do Comité de Supervisão Bancária de Basileia e da Autoridade

Bancária Europeia (EBA), de modo a preservar a reputação da instituição” (Novo Banco, 2015: 102).

Através da sua missão, o Novo Banco afirma que atua com “um total respeito pelos interesses e bem-estar dos seus clientes” (Novo Banco, 2015: 11).

- Reconhecer a interdependência dos interesses dos *stakeholders*

Não são apresentadas afirmações por parte do Novo Banco que confirmem o reconhecimento da interdependência dos interesses dos *stakeholders*.

Assume-se assim que o Novo Banco não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Alinhar os interesses dos investidores, gestores e *stakeholders*

A missão do Novo Banco demonstra a preocupação existente em alinhar os interesses dos investidores, gestores e *stakeholders*.

O Novo Banco pretende “criar valor para o seu acionista procurando, em simultâneo, satisfazer as necessidades dos seus clientes”, sendo que “a sua missão consiste no alinhamento de uma estratégia de reforço sustentado da sua posição competitiva no mercado com um total respeito pelos interesses e bem-estar dos seus clientes” (Novo Banco, 2015: 11).

- Prevenir coligações entre os *stakeholders*

Não é apresentado, por parte do Novo Banco, interesse em implementar esta recomendação, não sendo mencionadas medidas concretas para prevenir possíveis coligações entre os diversos *stakeholders* (nível 1 da escala de *Likert*).

- Mecanismos para melhorar o desempenho da participação dos colaboradores

Considera-se que as disposições legais e regulamentares relacionadas com “prevenção do branqueamento de capitais e do financiamento ao terrorismo, bem como, das normas e usos profissionais e deontológicos, das regras internas e estatutárias, das regras de conduta e de relacionamento com clientes” permitem melhorar o desempenho da participação dos colaboradores (Novo Banco, 2015: 102).

No entanto, não se registou pagamento de prémios ou outras regalias e compensações aos seus colaboradores (Novo Banco, 2015: 105).

Considera-se assim que a recomendação está a ser implementada (nível 4 da escala de *Likert*).

- Fornecer informação relevante, suficiente e de confiança de forma regular e oportuna.

“O Sistema de Controlo Interno (SCI) do NOVO BANCO traduz-se no conjunto dos princípios, estratégias, políticas, sistemas, processos, regras e procedimentos estabelecidos no Grupo com vista a garantir (...) a existência de informação financeira e de gestão, completa, pertinente, fiável e atempada, de suporte às tomadas de decisão e de processos de controlo, tanto a nível interno como externo” (Novo Banco, 2015: 101).

- Liberdade para comunicar sobre práticas ilegais e/ou não éticas

Não existe por parte do Novo Banco, indicações de que exista liberdade para comunicar sobre práticas ilegais ou não éticas.

Assume-se assim que o Novo Banco não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Existência de um quadro de insolvência eficaz e eficiente

O Novo Banco não apresenta no seu relatório de governo societário um quadro de insolvência. Considerou-se assim que o Novo Banco não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Implementar os direitos específicos dos credores

O Novo Banco também não apresenta no seu relatório de governo societário qualquer declaração que comprove a implementação de direitos dos credores específicos. Considera-se desta forma que o Novo Banco não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

4.1.1.1.4. Transparência e responsabilidade

Na tabela 4.1.1.1.4.1., apresenta-se a classificação dos 14 atributos considerados para a variável transparência e responsabilidade.

Tabela 4.1.1.1.4.1. Variável transparência e responsabilidade - Novo Banco, SA

Requisitos de Transparência e Responsabilidade	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1 Divulgação de demonstrações financeiras de confiança.	5	Ponto F (p. 101, 123)
2 Divulgação sobre as práticas de <i>Corporate Governance</i> .	5	p. 100
3 Auditoria externa para proporcionar garantias ao Conselho de Administração e acionistas.	1	
4 Auditores externos profissionais e capazes de fornecer conselhos à empresa.	1	
5 Existência de um procedimento que remeta para a hierarquia a resolução de problemas encontrados associados ao risco.	5	Ponto F (p. 102)
6 Divulgação de estratégia e fatores de risco previsíveis e de stakeholders que podem afetar a empresa.	5	Ponto F (p. 103, 111)
7 Divulgação sobre transações com outras partes e do seu impacto financeiro na empresa.	5	p. 256
8 Canal existente para a divulgação de informação relevante.	5	p. 27, 41
9 O Conselho de Administração deve promover a integridade com uma contabilidade e sistema financeiro transparentes.	5	p. 307
10 O Conselho de Administração deve divulgar as Comissões que estabeleceu, os seus mandatos e a sua composição.	1	
11 Avaliação da eficácia dos sistemas de controlo interno.	5	Ponto F (p. 102)
12 O Conselho de Administração deve avaliar periodicamente os seus membros e as Comissões existentes.	5	p. 32
13 A nomeação dos membros do Conselho de Administração e o processo eleitoral devem ser claros e transparentes.	2	Ponto D (p. 100)
14 Divulgação sobre a política de remuneração do Conselho de Administração e dos principais executivos.	2	Ponto H 1 (p. 105)
	52/70	

- Divulgação de demonstrações financeiras de confiança

O Sistema de Controlo Interno (SCI) do Novo Banco pretende garantir “a existência de informação financeira e de gestão (...) fiável” (Novo Banco, 2015: 101).

São divulgadas no relatório e contas do Novo Banco, as suas demonstrações financeiras (Novo Banco, 2015: 123).

Considera-se assim que são divulgadas demonstrações financeiras de confiança.

- Divulgação sobre as práticas de CG

O Novo Banco divulga “informação sobre o Governo da Sociedade” através de relatório próprio para este fim, sendo este integrado no seu relatório e contas (Novo Banco, 2015: 100).

- Auditoria externa para proporcionar garantias ao CA e acionistas

O Novo Banco não se pronuncia no seu Relatório de Governo Societário quanto à existência de auditoria externa.

Considera-se desta forma que o Novo Banco não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Auditores externos profissionais e capazes de fornecer conselhos à empresa

O Novo Banco não se pronuncia no seu Relatório de Governo Societário quanto à existência de auditores externos.

Considera-se desta forma que o Novo Banco não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Existência de um procedimento que remeta para a hierarquia a resolução de problemas encontrados associados ao risco

O Novo Banco apresenta um modelo de Sistema de Controlo Interno suportado em 3 linhas de defesa. Este modelo “distingue níveis de intervenção e de responsabilidade na gestão dos riscos e na execução dos controlos, visando a adequação e efetividade global do Sistema de Controlo Interno da Organização” (Novo Banco, 2015: 102).

Compete à 1ª linha de defesa (Funções de Negócio e Operacionais) assumir o “risco dentro de limites predefinidos” e “identificar, avaliar e controlar os riscos do negócio/processo em contínuo” (Novo Banco, 2015: 102).

A 2ª linha de defesa (Funções de Controlo e Suporte) efetua “a gestão da informação e comunicação à gestão de topo” (Novo Banco, 2015: 102).

- Divulgação de estratégia e fatores de risco previsíveis e de *stakeholders* que podem afetar a empresa

Compete à Função *Compliance*, “coordenar e garantir a coerência do processo de preparação dos Relatórios de Controlo Interno (RCI’s), ambos com periodicidade anual, fornecendo às entidades da esfera do GNB, orientações específicas sobre a metodologia e estrutura que os mesmos devem seguir no sentido da harmonização de todos os relatórios a reportar e efetuando a sua validação posterior, antes do reporte, procurando garantir a completude e a coerência da informação legalmente exigível” (Novo Banco, 2015: 103).

O Novo Banco afirma ainda que o “relatório de gestão (...) contém uma descrição dos principais riscos e incertezas” (Novo Banco, 2015: 111).

- Divulgação sobre transações com outras partes e do seu impacto financeiro na empresa

O Novo Banco divulga no seu relatório e contas as transações com partes relacionadas.

É ainda divulgado “o valor das transações do Grupo com partes relacionadas” (Novo Banco, 2015: 256).

- Canal existente para a divulgação de informação relevante

O Novo Banco apresenta um “*website* corporativo”, no qual divulga diversas informações relevantes, tais como assuntos relacionados com a “área de Sustentabilidade”, “fundos em comercialização”, informação financeira, *governance*, entre outros aspetos (Novo Banco, 2015: 27, 41).

- O CA deve promover a integridade com uma contabilidade e sistema financeiro transparentes

“O Grupo NOVO BANCO, no contexto da sua política de divulgação de informação de natureza contabilística e financeira, procura dar satisfação a todos os requisitos de natureza regulamentar, sejam eles instituídos pelas normas contabilísticas em vigor ou pelas entidades de supervisão e de regulação do mercado” (Novo Banco, 2015: 307).

Considera-se assim que a contabilidade e sistema financeiro são transparentes.

- O CA deve divulgar as Comissões que estabeleceu, os seus mandatos e a sua composição

O CA do Novo Banco não apresenta Comissões estabelecidas. Considera-se assim que não existe interesse por parte do Novo Banco em implementar esta recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Avaliação da eficácia dos sistemas de controlo interno

A Auditoria Interna do Novo Banco “providencia a avaliação da adequação e eficácia dos sistemas de governo, de gestão de riscos e controlo interno” (Novo Banco, 2015: 102).

- O CA deve avaliar periodicamente os seus membros e as Comissões existentes

O Novo Banco afirma que “o sistema de avaliação de desempenho do Grupo Novo Banco é central na construção de uma cultura de mérito”. Em paralelo, esta avaliação também permite identificar os potenciais talentos e ser elemento diferenciador para a atribuição ou não de alguns benefícios bem como, ser parte integrante da gestão de carreiras” (Novo Banco, 2015: 32).

Como resultado dessa avaliação, verificaram-se algumas promoções de colaboradores em 2015.

- A nomeação dos membros do CA e o processo eleitoral devem ser claros e transparentes

“Os membros dos órgãos de administração e de fiscalização são nomeados pelo Banco de Portugal, sob proposta da Comissão Diretiva do Fundo de Resolução”. Considera-se ainda que “podem a todo o tempo ser exonerados das suas funções por deliberação do Banco de Portugal, cabendo ao Banco de Portugal nomear outros em sua substituição, sob proposta da Comissão Diretiva do Fundo de Resolução” (Novo Banco, 2015: 100).

No entanto, a nomeação e o processo eleitoral não são claros e transparentes, sendo que não existe uma política de seleção e nomeação dos membros do CA. Assim, apenas existe interesse por parte do Novo Banco em implementar esta recomendação (nível 2 da escala de *Likert*).

- Divulgação sobre a política de remuneração do CA e dos principais executivos

“O Novo Banco não tem definida uma Política de Remuneração para os membros dos Órgãos Sociais sendo que estes são nomeados pelo Banco de Portugal” (Novo Banco, 2015: 105).

Predomina a ideia de que o Novo Banco tem interesse em implementar esta recomendação (nível 2 da escala de *Likert*) e que apenas não está implementada devido à intervenção do Banco de Portugal.

4.1.1.2. Banco BPI, S.A.

O Grupo BPI é um dos cinco maiores grupos financeiros portugueses e tem por missão prestar um serviço de excelência, antecipando as necessidades do mercado e respondendo-lhes com independência, eficácia, transparência e dedicação, por forma a criar valor para os Clientes, os Colaboradores, os Acionistas e a Comunidade em que está inserido.

A atividade bancária do Grupo é desenvolvida, principalmente, através do Banco Português de Investimento (BPI) na área da banca comercial e do BPI Investimentos na área da banca de investimento.

Este Grupo Financeiro iniciou a sua atividade em 1981 através da constituição da SPL – Sociedade Portuguesa de Investimentos, S.A.R.L. Após a reabertura do exercício da atividade bancária à iniciativa privada em 1984, este foi assim o primeiro banco de investimento privado criado em Portugal. Atualmente, este grupo denomina-se Banco BPI, S.A. e as suas ações encontram-se cotadas em bolsa desde 1986.

O Grupo BPI atua principalmente em dois mercados: Portugal (onde detém uma forte posição competitiva) e Angola (onde detém uma posição de liderança do mercado).

4.1.1.2.1. Conselho de Administração

Para o estudo desta variável, consideram-se 13 atributos. Na tabela 4.1.1.2.1.1 apresenta-se a classificação atribuída a cada um dos atributos considerados.

Tabela 4.1.1.2.1.1. Variável Conselho de Administração – Banco BPI, SA

	Requisitos do Conselho de Administração	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1	A lealdade do Conselho de Administração deve ser destinada à empresa e a todos os acionistas, tratando-os de forma justa.	5	Ponto 56 (p.336)
2	O Conselho de Administração deve aplicar elevados padrões de ética.	5	Pontos 29.3, 52 (p.327, 334)
3	Preocupação com a dimensão do Conselho de Administração. (Mais de 5 e menos de 15 membros)	4	Ponto 17 (p.313)
4	O Conselho de Administração deve preocupar-se com a assiduidade dos administradores nas reuniões. (>= 75% das reuniões)	5	Pontos 12, 23 (p.311, 317)
5	O Conselho de Administração deve incluir uma quantidade suficiente de administradores independentes não executivos. (Mais de 50%)	4	Ponto 18 (p.313)
6	Os elementos do Conselho de Administração devem apresentar diversidade de qualificações e competências.	5	Ponto 19 (p.314)
7	O chairman e o CEO são distintos.	5	Ponto 17 (p. 309, 313)
8	O Conselho de Administração deve ter acesso a informação precisa, relevante e oportuna.	5	Pontos 21.4, 28 (p.316, 319)
9	O Conselho de Administração deve ajudar na prevenção e resolução de conflitos de interesses (existência e implementação de política formal de conflitos de interesses).	1	
10	O Conselho de Administração deve rever, acompanhar e orientar a estratégia da empresa.	4	Ponto 21.1 (p.314)
11	O Conselho de Administração tem que definir objetivos de desempenho, acompanhar a eficácia do corporate governance e estar ciente de cada mudança significativa na empresa (estrutura de capital, aquisições e estratégias de defesa a OPA's).	5	Pontos 27, 29.3 (p.319, 327)
12	O presidente do Conselho de Administração deve ser um membro independente ou um membro não executivo.	5	Ponto 18 (p.313)
13	O Conselho de Administração deve alinhar a sua remuneração e a dos principais executivos com os interesses a longo prazo da empresa e seus acionistas.	5	Pontos 27, 29, 67 a 69 (p.319, 327, 338)
		58/65	

- A lealdade do CA deve ser destinada à empresa e a todos os acionistas, tratando-os de forma justa

A Direção de Relações com Investidores assegura, junto das autoridades e do mercado, “o cumprimento das obrigações legais e regulamentares de reporte que impendem sobre o Banco BPI, de dar resposta às solicitações de informação dos acionistas, investidores, analistas financeiros e demais agentes, e de apoiar a Comissão Executiva em aspetos relacionados com o estatuto de entidade cotada que o Banco BPI tem no mercado”. (BPI, 2015: 336) Verifica-se assim que existe lealdade por parte do Conselho para com a empresa e acionistas.

- O CA deve aplicar elevados padrões de ética.

A Comissão de Governo da Sociedade tem como uma das suas competências “pronunciar-se sobre questões no âmbito (...) da ética. (BPI, 2015: 327)

O BPI desenvolveu um Código de Ética e Conduta, tendo este sido aprovado pelo CA e objeto de revisão, entrando em vigor no dia 6 de Maio de 2013. Este código encontra-se disponível no *web site* do Grupo BPI e inclui regras de conduta que têm como objetivo salvaguardar o absoluto respeito por todas as normas de natureza ética e deontológica em cada sociedade do Grupo BPI.

- Preocupação com a dimensão do CA. (Mais de 5 e menos de 15 membros)

No BPI verifica-se a existência dessa preocupação, sendo que o CA do BPI encontra-se limitado em termos de dimensão, uma vez que é “constituído por um número mínimo de onze e um número máximo de vinte e cinco membros, eleitos pela Assembleia Geral que de entre eles designará o presidente e, se assim o entender, um ou mais Vice-Presidentes.” (BPI, 2015: 313).

- O CA deve preocupar-se com a assiduidade dos administradores nas reuniões. (≥ 75% das reuniões)

O BPI demonstra essa preocupação, uma vez que apresenta o número de reuniões realizadas e o respetivo grau de “assiduidade de cada membro”. Analisando o grau de assiduidade dos administradores nas reuniões, verifica-se que este é na maioria dos casos $\geq 75\%$ do total de reuniões realizadas ao longo do ano (14 reuniões). (BPI, 2015: 317)

- O CA deve incluir uma quantidade suficiente de administradores independentes não executivos. (Mais de 50%)

Verifica-se, entre os administradores não executivos, que existe uma proporção adequada de independentes, sendo que o presidente do CA e o presidente da Comissão de Nomeações, Avaliação e Remunerações cumprem este requisito.

Considera-se assim que esta recomendação está a ser implementada (nível 4 da escala de *Likert*).

- Os elementos do CA devem apresentar diversidade de qualificações e competências

O BPI apresenta em anexo ao relatório de governo, informações quanto às qualificações profissionais e outros elementos curriculares relevantes dos membros do CA (BPI, 2015: 314). Através da análise ao referido anexo, constata-se que os elementos do CA do BPI apresentam diversidade de qualificações e competências.

- O chairman e o CEO são distintos.

O CA do BPI é presidido por Artur Santos Silva (*Chairman*). Enquanto o CEO é Fernando Ulrich. (BPI, 2015: 309).

- O CA deve ter acesso a informação precisa, relevante e oportuna.

Os membros da Comissão Executiva “prestam em tempo útil e de forma adequada informações que lhes sejam solicitadas por outros membros de órgãos sociais” (BPI, 2015: 319).

O Secretário da Sociedade presta ainda a “informação solicitada aos membros dos órgãos sociais que exercem funções de fiscalização sobre deliberações do conselho de administração ou da comissão executiva”. (BPI, 2015: 316)

- O CA deve ajudar na prevenção e resolução de conflitos de interesses (existência e implementação de política formal de conflitos de interesses).

Considerou-se que o Grupo BPI não apresenta qualquer interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*), uma vez que não existe nenhuma evidência pública, nomeadamente no seu relatório de governo societário, sobre o compromisso do Conselho para a resolução de conflitos de interesses.

- O CA deve rever, acompanhar e orientar a estratégia da empresa.

No BPI, a Assembleia Geral tem como competência apreciar a orientação estratégica e as políticas adotadas pelo Grupo (BPI, 2015: 310). Ao CA cabe aprovar o plano estratégico e as suas alterações e acompanhar periodicamente a sua execução (BPI, 2015: 314).

Contudo, não existe no Grupo um Conselho Geral e de Supervisão, de forma a se pronunciar sobre a estratégia e as principais políticas da sociedade e avaliar o seu cumprimento e execução.

Considera-se assim que a recomendação está a ser implementada (nível 4 da escala de *Likert*), uma vez que o Conselho se declara responsável por acompanhar e orientar regularmente a estratégia da sociedade.

- O CA tem que definir objetivos de desempenho, acompanhar a eficácia da CG e estar ciente de cada mudança significativa na empresa (estrutura de capital, aquisições e estratégias de defesa a OPA's).

Uma das principais competências da Comissão de Governo da Sociedade é apoiar e “aconselhar o Conselho de Administração nas matérias relativas ao Governo da

Sociedade” e elabora anualmente um relatório sobre o funcionamento da estrutura de governo da Sociedade. (BPI, 2015: 327)

- O presidente do CA deve ser um membro independente ou um membro não executivo

O presidente do CA, Artur Santos Silva, é um membro independente e não executivo do CA do Banco BPI. (BPI, 2015: 313)

- O CA deve alinhar a sua remuneração e a dos principais executivos com os interesses a longo prazo da empresa e seus acionistas

A Comissão de Nomeações, Avaliação e Remunerações tem como principal responsabilidade exercer as competências previstas “em matéria de política de remuneração” (BPI, 2015: 327)

O BPI declara que “no que respeita à remuneração fixa dos membros do Conselho de Administração e às remunerações variáveis da Comissão Executiva, as mesmas devem obedecer aos limites definidos pela Assembleia Geral”. (BPI, 2015: 338)

O BPI apresenta também uma Política de Remuneração do Banco BPI aplicável aos membros do CA e do Conselho Fiscal, aos membros, executivos e não executivos, do CA e aos membros do Conselho Fiscal. Nesta política, “a fixação do valor global da componente variável da remuneração dos Administradores Executivos é, embora sem que daí decorra uma relação de dependência automática, tomada em consideração a evolução do valor global definido para a remuneração variável do conjunto dos Colaboradores do Banco BPI” (BPI, 2015: 341)

Considera-se assim que as remunerações do CA e dos principais executivos se encontram alinhadas.

4.1.1.2.2. Estrutura de capital

A 31 de Dezembro de 2015 o capital social do Banco BPI era de 1.293.063.324,98 euros, sendo este representado por 1.456.924.237 ações ordinárias, sem valor nominal, nominativas e escriturais que se encontram admitidas, na totalidade, à negociação no mercado da *Euronext*. (BPI, 2015: 305)

Apresenta-se na tabela 4.1.1.2.2.1. a classificação dos 7 atributos considerados para a variável estrutura de capital.

Tabela 4.1.1.2.2.1. Variável Estrutura de Capital - Banco BPI, SA

Requisitos da Estrutura de Capital	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1 Orientações para administradores com propriedade de ações.	5	Pontos 12, 13 (p.311)
2 Identificar os grandes acionistas na gestão da empresa.	5	Pontos 1, 7 e 20 (p.305, 314)
3 Todos os acionistas devem ser tratados com igualdade.	5	Ponto 7 (p.305)
4 Os acionistas minoritários devem ser protegidos contra ações abusivas.	1	
5 Proibir o comércio interno de votos.	5	Ponto 12 (p.311)
6 Empresa com acionistas dispersos.	5	Pontos 1, 2 (p.305)
7 Estado como um grande acionista.	Não aplicável	
	26/30	

- Orientações para administradores com propriedade de ações.

Considera-se que existem essas orientações no BPI, uma vez que existem procedimentos para todos os acionistas, nomeadamente no que diz respeito aos procedimentos relativos à atribuição de poderes de representação, procedimentos relativos ao voto por correspondência postal e relativos ao voto por correspondência eletrónica. Existem ainda orientações no que respeita à percentagem máxima dos direitos de voto que podem ser exercidos por um único acionista, entre outras.

- Identificar os grandes acionistas na gestão da empresa

O BPI identifica as posições acionistas superiores a 2% do capital, sendo o maior acionista o CaixaBank, S.A., seguido do Santoro Finance – Prestação de Serviços, S.A., Allianz SE, Violas Ferreira Financial, S.A. e Banco BIC, S.A., por ordem decrescente de percentagem de capital detido. (BPI, 2015: 305)

Verifica-se ainda que “os acionistas aos quais são imputáveis participações qualificadas superiores a 2% são pessoas coletivas. Assim, e por natureza, não se verifica a existência de qualquer relação familiar entre os membros do Conselho de Administração e os acionistas detentores de participação qualificada superior a 2%” (BPI, 2015: 314).

- Todos os acionistas devem ser tratados com igualdade.

No BPI, “não existem direitos especiais conferidos pelos Estatutos a acionistas, pelo que não existem acionistas titulares de direitos especiais”. (BPI, 2015: 305)

Considerou-se assim que os acionistas do BPI são tratados com igualdade.

- Os acionistas minoritários devem ser protegidos contra ações abusivas

Considerou-se que o BPI não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*), uma vez que não existe nenhuma evidência pública, nomeadamente no seu relatório de governo societário, sobre o compromisso de proteger os acionistas minoritários contra ações abusivas.

- Proibir o comércio interno de votos

O BPI declara que “tem direito de voto o Acionista que for titular de, pelo menos, uma ação do Banco BPI, no quinto dia de negociação em bolsa anterior ao da realização da Assembleia Geral (data de registo), de acordo com o princípio “uma ação / um voto””. (BPI, 2015: 311)

De acordo com o princípio “uma ação / um voto” pressupõe-se que o comércio interno de votos corresponde à aquisição interna de ações. Assim, considera-se que o comércio interno de votos é proibido no BPI, uma vez que é proibido transacionar ações BPI “no período compreendido entre a tomada de conhecimento da decisão dos órgãos competentes do BPI de propor uma emissão de ações representativas do seu capital social ou de títulos nelas convertíveis ou que a elas confirmam direito e a respetiva divulgação pública”. (Código Conduta e Ética BPI: 4)

- Empresa com acionistas dispersos

A 31 de Dezembro de 2015, ”o capital do Banco BPI era detido por 19.901 Acionistas. Destes, 19.412 eram particulares detendo 11% do capital, enquanto 489 pertenciam às classes dos investidores institucionais e das empresas e detinham os remanescentes 89% do capital”. (BPI, 2015: 305)

Confirma-se assim que o Grupo tem acionistas dispersos.

- Estado como um grande acionista

Uma vez que o BPI não é propriedade do Estado, considerou-se que este atributo não se aplica a esta sociedade.

4.1.1.2.3. Relação com os *Stakeholders*

Apresenta-se na tabela 4.1.1.2.3.1., a classificação dos 9 atributos considerados para a variável Relação com os *Stakeholders*.

Tabela 4.1.1.2.3.1. Variável relação com os *stakeholders* - Banco BPI, SA

Requisitos da Relação com os <i>Stakeholders</i>	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1 Os direitos dos <i>stakeholders</i> têm que ser respeitados.	5	Ponto 14, 29.3 (p.312, 327)
2 Reconhecer a interdependência dos interesses dos <i>stakeholders</i> .	5	Ponto 70 (p.345)
3 Alinhar os interesses dos investidores, gestores e <i>stakeholders</i> .	5	Ponto 70, 85, 3.3 (p.345, 352, 362)
4 Prevenir coligações entre os <i>stakeholders</i> .	2	Ponto 20 (p.314)
5 Mecanismos para melhorar o desempenho da participação dos colaboradores.	5	Ponto 3 - Parte II (p.361)
6 Fornecer informação relevante, suficiente e de confiança de forma regular e oportuna.	5	Pontos 58, 60 a 65 (p.337)
7 Liberdade para comunicar sobre práticas ilegais e/ou não éticas.	5	Ponto 49 (p.333)
8 Existência de um quadro de insolvência eficaz e eficiente.	1	
9 Implementar os direitos específicos dos credores.	1	
	34/45	

- Os direitos dos *stakeholders* têm que ser respeitados

À Comissão de Governo da Sociedade cabe, entre outras competências, “pronunciar-se sobre questões no âmbito da responsabilidade social”. (BPI, 2015: 327)

Através das declarações do BPI, verifica-se que existe interesse e preocupação em “defender os interesses da instituição, dos seus acionistas, depositantes, colaboradores e outros *stakeholders*” (BPI, 2015: 312).

- Reconhecer a interdependência dos interesses dos *stakeholders*

No BPI, a interdependência desses interesses é reconhecida, tal como se comprova na seguinte declaração: “o limite da remuneração variável dos Administradores Executivos é definido em função dos resultados consolidados do Banco BPI, assegurando-se anualmente, por essa via uma limitação efetiva daquela remuneração, em caso de evolução negativa dos resultados”. (BPI, 2015: 345)

Através desta declaração verifica-se que o interesse dos Administradores Executivos (nível elevado de remuneração variável) depende do interesse do Banco BPI (resultados elevados). O BPI declara ainda, no seu *web site*, que os grupos de interesses específicos (Clientes, Acionistas, Colaboradores e Investidores) dependem da sua atividade.

- Alinhar os interesses dos investidores, gestores e *stakeholders*

O Grupo BPI “dispõe, desde o início do exercício de 2001, de um programa de remuneração variável em ações (programa RVA) de que são beneficiários os Administradores executivos e os Colaboradores do Grupo” (BPI, 2015: 352).

Este programa “reforça o alinhamento dos interesses de Administradores e Colaboradores com o objetivo último da Gestão e dos Acionistas – a criação de valor.” (BPI, 2015: 353)

A Política de Remuneração do BPI tem como objetivo contribuir para o “alinhamento dos interesses dos Administradores Executivos com os interesses da sociedade”. (BPI, 2015: 345)

O BPI apresenta ainda uma política de remuneração dos colaboradores titulares de funções essenciais do Banco BPI com o objetivo de “contribuir para o alinhamento dos interesses dos Colaboradores com os interesses do BPI.” (BPI, 2015: 362)

- Prevenir coligações entre os *stakeholders*

De acordo com a informação publicada pelo BPI no relatório sobre o governo do Grupo, “não foi comunicada ao BPI existência de quaisquer relações comerciais, habituais e significativas, entre os membros do Conselho de Administração e os acionistas pessoas coletivas que detêm participação qualificada superior a 2% no BPI.” (BPI, 2015: 314)

Evidencia-se assim uma certa preocupação com possíveis coligações entre os membros do CA e os acionistas. No entanto, não são mencionadas medidas concretas para prevenir possíveis coligações entre os diversos *stakeholders*, considerando-se assim que apenas existe interesse para implementar a recomendação (nível 2 da escala de *Likert*).

- Mecanismos para melhorar o desempenho da participação dos colaboradores

Na política de remuneração dos colaboradores titulares de funções essenciais do Banco BPI, a determinação do montante concreto da remuneração variável a atribuir tem em conta: “a avaliação do desempenho de cada Colaborador” (BPI, 2015: 364).

O BPI dispõe ainda de um Programa de Remuneração Variável em Ações (RVA), em que um dos critérios a estabelecer para a atribuição das Ações e das Opções é a “avaliação do mérito de cada Colaborador”. (BPI, 2015: 369)

Estes critérios permitem que os colaboradores tentem melhorar a sua participação na empresa, de modo a alcançarem um nível mais elevado de remuneração.

- Fornecer informação relevante, suficiente e de confiança de forma regular e oportuna.

A DRI “dá resposta às diversas solicitações de informação dos acionistas, investidores, analistas financeiros e demais agentes”, sendo o tempo de resposta em “função da natureza e complexidade da solicitação, da disponibilidade de informação e da eventual

necessidade de obter contributos de outros órgãos ou departamentos do Grupo”. (BPI, 2015: 337)

É ainda divulgada informação sobre o Grupo no seu *web site* e disponibilizam-se documentos de prestação de contas (BPI, 2015: 337).

Constata-se assim que a informação fornecida pelo BPI é relevante, suficiente e de confiança, uma vez que é fornecida por órgãos do Grupo e em fontes de confiança. A informação é ainda regular e oportuna, uma vez que são divulgados regularmente relatórios e as respostas aos pedidos de informação são regulares e oportunas.

- Liberdade para comunicar sobre práticas ilegais e/ou não éticas

Os Colaboradores do BPI devem comunicar ao Conselho Fiscal, “quaisquer práticas irregulares que detetem ou de que tenham conhecimento ou fundadas suspeitas, de forma a prevenir ou impedir irregularidades que possam provocar danos financeiros ao BPI ou danos na imagem do Banco”. (BPI, 2015: 333)

A comunicação de irregularidades “deve ser efetuada por escrito” e “o Colaborador pode ainda solicitar tratamento confidencial quanto à origem da comunicação”. (BPI, 2015: 333)

- Existência de um quadro de insolvência eficaz e eficiente

O BPI não apresenta no seu relatório de governo societário nenhum quadro de insolvência. Considerou-se assim que o BPI não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Implementar os direitos específicos dos credores

O BPI também não apresenta no seu relatório de governo societário qualquer declaração que comprove a implementação de direitos dos credores específicos. Considera-se desta forma que o BPI não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

4.1.1.2.4. Transparência e responsabilidade

Na tabela 4.1.1.2.4.1., apresenta-se a classificação dos 14 atributos considerados para a variável transparência e responsabilidade.

Tabela 4.1.1.2.4.1. Variável transparência e responsabilidade - Banco BPI, SA

Requisitos de Transparência e Responsabilidade	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1 Divulgação de demonstrações financeiras de confiança.	5	Pontos 29, 44, 55, 63 (p. 321, 330, 336 e 337)
2 Divulgação sobre as práticas de <i>Corporate Governance</i> .	5	Pontos 29,3, 59, 61, 62 (p. 327, 337)
3 Auditoria externa para proporcionar garantias ao Conselho de Administração e acionistas.	5	Pontos 44, 45 (p.330, 331)
4 Auditores externos profissionais e capazes de fornecer conselhos à empresa.	5	Pontos 42, 44 (p.330)
5 Existência de um procedimento que remeta para a hierarquia a resolução de problemas encontrados associados ao risco.	3	Pontos 50, 51, 52 e 54 (p. 333,334,336)
6 Divulgação de estratégia e fatores de risco previsíveis e de stakeholders que podem afetar a empresa.	5	Pontos 53 a 55 (p. 336)
7 Divulgação sobre transações com outras partes e do seu impacto financeiro na empresa.	5	Ponto 92 (p.355)
8 Canal existente para a divulgação de informação relevante.	5	Pontos 59 a 65 (p.337)
9 O Conselho de Administração deve promover a integridade com uma contabilidade e sistema financeiro transparentes.	5	Pontos 55, 58 (p. 336, 337)
10 O Conselho de Administração deve divulgar as Comissões que estabeleceu, os seus mandatos e a sua composição.	5	Ponto 17 (p. 308, 313)
11 Avaliação da eficácia dos sistemas de controlo interno.	5	Ponto 29 (p.321)
12 O Conselho de Administração deve avaliar periodicamente os seus membros e as Comissões existentes.	4	Ponto 16 (p.312)
13 A nomeação dos membros do Conselho de Administração e o processo eleitoral devem ser claros e transparentes.	5	Ponto 16 (p.312)
14 Divulgação sobre a política de remuneração do Conselho de Administração e dos principais executivos.	5	Ponto 69 (p.338 a 345)
	67/70	

- Divulgação de demonstrações financeiras de confiança

No BPI, as “contas relativas a cada exercício, semestre e trimestre dos cinco anos anteriores encontram-se disponíveis no *web site* do Banco BPI” (BPI, 2015: 337).

Cabe à Comissão de Auditoria e Controlo Interno (CACI) do BPI, acompanhar o processo de “preparação e divulgação da informação financeira”, o que confere credibilidade a essa informação (BPI, 2015: 321).

O BPI declara também que a “independência dos Auditores relativamente ao Cliente da auditoria” “é essencial para assegurar a confiança (...) na credibilidade das informações financeiras publicadas” (BPI, 2015: 330).

- Divulgação sobre as práticas de CG

O BPI divulga no seu *web site* informações sobre o “Governo do Grupo BPI”. (BPI, 2015: 337)

A Comissão de Governo da Sociedade “elabora anualmente um relatório sobre o funcionamento da estrutura de governo da Sociedade” (BPI, 2015: 327).

- Auditoria externa para proporcionar garantias ao CA e acionistas

A “independência dos Auditores relativamente ao Cliente da auditoria” “é essencial para assegurar a confiança na fiabilidade dos seus relatórios [do BPI] e na credibilidade das informações financeiras publicadas”. (BPI, 2015: 330)

O BPI afirma que “os seus Auditores são independentes na aceção dos requisitos regulamentares e profissionais aplicáveis e que a sua objetividade não se encontra comprometida” (BPI, 2015: 330).

A auditoria externa do BPI proporciona assim garantias ao CA e acionistas, na medida em que se cria uma perspetiva independente sobre a situação financeira do Grupo.

- Auditores externos profissionais e capazes de fornecer conselhos à empresa

O Grupo BPI possui auditores externos profissionais, uma vez que a auditoria externa se encontra a cargo da sociedade Deloitte & Associados, SROC, S.A. que se encontra “registada na CMVM sob o n.º 231” (BPI, 2015: 330).

Esta sociedade permite melhorias no desempenho do BPI, uma vez que possui um conhecimento profundo e pormenorizado da instituição, o que facilita a resolução de insuficiências e fragilidades. (BPI, 2015: 330)

- Existência de um procedimento que remeta para a hierarquia a resolução de problemas encontrados associados ao risco

“A gestão global de riscos do Grupo BPI é da competência global da Comissão Executiva do Conselho de Administração” (BPI, 2015: 333).

“Existe ainda, a nível superior, uma comissão executiva especializada, a Comissão Executiva de Riscos de Crédito, cuja atenção incide sobre a análise das operações de maior relevo”. (BPI, 2015: 333)

O BPI descreve em capítulo autónomo do Relatório de Gestão “a política, os procedimentos e a repartição de competências entre os vários órgãos e departamentos em matérias de controlo e gestão dos riscos do Grupo” (BPI, 2015: 336)

No entanto, o BPI não apresenta um procedimento específico que remeta para a hierarquia a resolução de problemas encontrados ao risco. Considera-se assim que o processo de implementação está a ser desenvolvido (nível 3 da escala de *Likert*).

- Divulgação de estratégia e fatores de risco previsíveis e de stakeholders que podem afetar a empresa

No Grupo BPI, a gestão de riscos, “assenta na constante identificação e análise da exposição a diferentes tipos de riscos”. Os principais riscos a que o Grupo BPI se

encontra exposto na condução do negócio são anualmente descritos em pormenor num capítulo autónomo do Relatório de Gestão, assim como a política, os procedimentos e a repartição de competências entre os vários órgãos e departamentos em matérias de controlo e gestão dos riscos do Grupo. (BPI, 2015: 336)

- Divulgação sobre transações com outras partes e do seu impacto financeiro na empresa

A informação sobre os negócios com partes relacionadas encontra-se disponível nos documentos de prestação de contas. “Os montantes globais de ativos, passivos, resultados e responsabilidades extrapatrimoniais relativos a operações realizadas com partes relacionadas são apresentados na nota às demonstrações financeiras consolidadas”. (BPI, 2015: 355)

- Canal existente para a divulgação de informação relevante

No *web site* que dispõe (www.ir.bpi.pt), o BPI divulga exclusivamente informação de natureza institucional sobre o Grupo, documentos de prestação de contas bem como o calendário de eventos societários e outras informações relevantes. (BPI, 2015: 337)

- O CA deve promover a integridade com uma contabilidade e sistema financeiro transparentes

A Direção de Relações com Investidores (DRI) é o órgão responsável pela preparação e difusão dos documentos de informação financeira do BPI, sendo que o “processo de preparação e divulgação de informação financeira está definido”. (BPI, 2015: 336)

A DRI “dá resposta às diversas solicitações de informação dos acionistas, investidores, analistas financeiros e demais agentes”, nomeadamente sobre a informação financeira do Grupo. (BPI, 2015: 337)

- O CA deve divulgar as Comissões que estabeleceu, os seus mandatos e a sua composição

“A composição do Conselho de Administração e das suas comissões consultivas é apresentada no organograma “Órgãos sociais e Comissões””. A data de 1.ª designação e termo de mandato também é apresentada em Anexo pelo BPI. (BPI, 2015: 313).

No âmbito do CA, “funcionam quatro comissões especializadas, compostas exclusivamente por membros não executivos”: a Comissão de Auditoria e Controlo Interno, a Comissão de Riscos Financeiros, a Comissão de Governo da Sociedade e a Comissão de Nomeações, Avaliação e Remunerações (BPI, 2015: 308).

- Avaliação da eficácia dos sistemas de controlo interno

“À Comissão de Auditoria e Controlo Interno (CACI), cabe (...) avaliar a eficácia dos sistemas de controlo interno, de gestão de riscos não financeiros e de auditoria interna.” (BPI, 2015: 321)

“Constituiu permanente preocupação da Comissão a avaliação e promoção da eficácia dos sistemas de controlo interno do Grupo BPI. Com essa finalidade, a Comissão avaliou regularmente os procedimentos operacionais das empresas do Grupo, incluindo sucursais e filiais”. (BPI, 2015: 323)

- O CA deve avaliar periodicamente os seus membros e as Comissões existentes

Uma das principais competências da Assembleia Geral consiste na “avaliação do desempenho do Conselho de Administração e do Revisor Oficial de Contas.” (BPI, 2015: 310)

No dia 29 de Abril de 2015 foi aprovada na Assembleia Geral, “a “Política de Seleção e Avaliação dos membros do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e dos titulares de funções essenciais”, da qual constam as exigências e requisitos legais aplicáveis aos referidos membros”. (BPI, 2015: 313)

- A nomeação dos membros do CA e o processo eleitoral devem ser claros e transparentes

Considerou-se que, no BPI, esse processo é claro e transparente, uma vez que foi aprovada a “Política de Seleção e Avaliação dos membros do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e dos titulares de funções essenciais” (BPI, 2015:312). Esta política encontra-se divulgada na intranet e no *web site* institucional do Banco BPI, encontrando-se assim disponível e acessível para consulta pública.

- Divulgação sobre a política de remuneração do CA e dos principais executivos

O BPI descreve o “teor integral da Política de Remuneração dos membros dos órgãos de Administração e Fiscalização” aprovada na Assembleia Geral de 29 de Abril de 2015. Esta política é aplicável aos membros, executivos e não executivos, do CA e aos membros do Conselho Fiscal do Banco BPI. (BPI, 2015: 339)

4.1.1.3. Banco Comercial Português, S.A.

O Banco Comercial Português, S.A. (BCP) é o maior banco privado português, quer em termos de quota de mercado, quer em crédito a clientes, quer em recursos totais de

clientes, assumindo assim uma posição determinante no mercado financeiro em Portugal. É ainda o segundo maior Banco.

O BCP tem por missão criar valor para o Cliente através de produtos e de serviços bancários e financeiros de qualidade superior, observando rigorosos e elevados padrões de conduta e responsabilidade corporativa, crescendo assim com rentibilidade e sustentabilidade, de modo a proporcionar um retorno atrativo aos Acionistas, que fundamente e reforce a autonomia estratégica e a identidade corporativa.

O Banco assume uma posição de destaque em África através das suas operações bancárias em Moçambique e Angola, e na Europa, através das suas operações na Polónia e Suíça. O BCP opera também em Macau desde 2010, através de uma sucursal de pleno direito.

O BCP iniciou a sua história em 1985. No período de 2000 a 2005 assumiu a liderança em Portugal, preparando as bases para a expansão na Polónia e na Grécia. Atualmente conta com mais de 1.200 sucursais e 15.898 Colaboradores em diversas geografias.

4.1.1.3.1. Conselho de Administração

Para o estudo desta variável, consideram-se 13 atributos. Na tabela 4.1.1.3.1.1. apresenta-se a classificação atribuída a cada um dos atributos considerados.

Tabela 4.1.1.3.1.1. Variável conselho de administração – Banco Comercial Português, SA

	Requisitos do Conselho de Administração	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1	A lealdade do Conselho de Administração deve ser destinada à empresa e a todos os acionistas, tratando-os de forma justa.	5	Ponto 21 (p.452)
2	O Conselho de Administração deve aplicar elevados padrões de ética.	5	Ponto 27 (p.468)
3	Preocupação com a dimensão do Conselho de Administração. (Mais de 5 e menos de 15 membros)	4	Ponto 17 (p. 447)
4	O Conselho de Administração deve preocupar-se com a assiduidade dos administradores nas reuniões. (>= 75% das reuniões)	5	Ponto 23 (p. 457)
5	O Conselho de Administração deve incluir uma quantidade suficiente de administradores independentes não executivos. (Mais de 50%)	4	Ponto 18 (p. 450)
6	Os elementos do Conselho de Administração devem apresentar diversidade de qualificações e competências.	5	Ponto 19 (p.451)
7	O chairman e o CEO são distintos.	5	Ponto 17 (p. 447)
8	O Conselho de Administração deve ter acesso a informação precisa, relevante e oportuna.	5	Ponto 21 (p. 457)
9	O Conselho de Administração deve ajudar na prevenção e resolução de conflitos de interesses (existência e implementação de política formal de conflitos de interesses).	2	Pontos 21, 27, 37, 49 (p. 454, 468, 470, 476)
10	O Conselho de Administração deve rever, acompanhar e orientar a estratégia da empresa.	2	Ponto 21 (p.453, 457)
11	O Conselho de Administração tem que definir objetivos de desempenho, acompanhar a eficácia do corporate governance e estar ciente de cada mudança significativa na empresa (estrutura de capital, aquisições e estratégias de defesa a OPA's).	5	Pontos 21 e 27 (p. 453, 468)
12	O presidente do Conselho de Administração deve ser um membro independente ou um membro não executivo.	4	Ponto 17 (p.448)
13	O Conselho de Administração deve alinhar a sua remuneração e a dos principais executivos com os interesses a longo prazo da empresa e seus acionistas.	5	Ponto 27 (p.469)
		56/65	

- A lealdade do CA deve ser destinada à empresa e a todos os acionistas, tratando-os de forma justa.

No BPC “os membros do Conselho de Administração respeitam deveres de zelo, de cuidado e de lealdade, refletindo elevados padrões de diligência inerentes a um gestor criterioso e ordenado, analisando criticamente e no interesse da sociedade as decisões tomadas” (BCP, 2015: 452).

- O CA deve aplicar elevados padrões de ética.

A Comissão de Governo Societário, Ética e Deontologia apresenta diversas competências, entre as quais, “recomendar a adoção pelo Conselho de Administração de políticas, em consonância com princípios éticos e deontológicos” (BCP, 2015:468).

Considera-se assim que o CA aplica elevados padrões de ética.

- Preocupação com a dimensão do CA. (Mais de 5 e menos de 15 membros)

Face a esta preocupação, o BCP divulga que “nos termos dos Estatutos do Banco, o Conselho de Administração é composto por um mínimo de dezassete e um máximo de vinte e cinco membros, eleitos para mandatos de três anos podendo ser reeleitos uma ou mais vezes” (BCP, 2015:447).

Verifica-se assim que o número máximo de membros do CA ultrapassa o limite máximo recomendado de 15 membros, pelo que se considera que a recomendação está a ser implementada (nível 4 da escala de *Likert*).

- O CA deve preocupar-se com a assiduidade dos administradores nas reuniões. (≥ 75% das reuniões)

O BCP apresenta o número de reuniões realizadas, assim como o grau de assiduidade de cada membro do CA e da Comissão Executiva.

“Durante o exercício de 2015, o Conselho de Administração reuniu treze vezes (...) tendo sido redigidas atas de todas as reuniões” (BCP, 2015:457). O grau de assiduidade dos administradores nas reuniões é superior a 75% do total de reuniões realizadas.

- O CA deve incluir uma quantidade suficiente de administradores independentes não executivos. (Mais de 50%)

“Excluindo os administradores executivos e os nomeados pelo Estado, cinco membros do Conselho de Administração, num universo de onze membros, são independentes. Isto é, 45,45% dos administradores não executivos, são independentes” (BCP, 2015: 451). Verifica-se assim uma percentagem inferior aos mais de 50% recomendados.

Ainda assim, o BCP considera “que a proporção de administradores independentes, face ao número total de administradores é adequada, tendo em conta o modelo de governo adotado, a dimensão da sociedade, a sua estrutura acionista e o respetivo *free float*”. (BCP, 2015: 451)

- Os elementos do CA devem apresentar diversidade de qualificações e competências

As qualificações profissionais e outros elementos curriculares relevantes de cada um dos membros do CA constam em Anexo ao Relatório de Governo Societário divulgado pelo BCP. Através da análise a esse Anexo, constata-se que os elementos do CA apresentam diversidade de qualificações e competências.

- O *chairman* e o CEO são distintos.

Através da tabela apresentada pelo BCP sobre a composição do CA e Qualificação dos Membros Não Executivos, verifica-se que o *chairman* e o CEO são distintos.

O *chairman* é António Vítor Martins Monteiro, enquanto Nuno Amado é CEO. (BCP, 2015:448)

- O CA deve ter acesso a informação precisa, relevante e oportuna.

O CA do BCP tem acesso a diversas informações, consideradas precisas, relevantes e oportunas. Por exemplo, o CEO tem como função “assegurar que seja prestada toda a informação relevante aos demais membros do Conselho de Administração relativamente à atividade e às deliberações da Comissão Executiva” (BCP, 2015: 457).

- O CA deve ajudar na prevenção e resolução de conflitos de interesses (existência e implementação de política formal de conflitos de interesses).

“O Banco mantém uma cultura de responsabilidade e de *compliance*, prevenindo conflitos de interesse” (BCP, 2015: 476). A Comissão de Governo Societário, Ética e Deontologia tem a competência de “apoiar o Conselho de Administração na avaliação dos sistemas de identificação e resolução de conflitos de interesses” (BCP, 2015: 468).

No entanto, apenas se considera que existe interesse em implementar esta recomendação (nível 2 da escala de *Likert*), uma vez que não se verifica a existência e implementação de uma política formal de conflitos de interesses.

- O CA deve rever, acompanhar e orientar a estratégia da empresa.

“O Conselho de Administração é o órgão social com competência para definir as políticas gerais e de estratégia da sociedade” (BCP, 2015: 453). O CEO tem como competência “garantir o cumprimento (...) da estratégia aprovada para o Banco e para o Grupo” (BCP, 2015:457).

Contudo, não existe no Grupo um Conselho Geral e de Supervisão, de forma a se pronunciar sobre a estratégia e as principais políticas da sociedade e avaliar o seu cumprimento e execução.

Verifica-se que em anos anteriores o BCP era constituído por um Conselho Geral e de Supervisão, concluindo-se assim que apenas existe um certo interesse na aplicação desta recomendação (nível 2 da escala de *Likert*).

- O CA tem que definir objetivos de desempenho, acompanhar a eficácia da CG e estar ciente de cada mudança significativa na empresa (estrutura de capital, aquisições e estratégias de defesa a OPA's).

O CA apresenta como uma das suas competências, Ao CA “definir as políticas gerais e objetivos estratégicos do Banco e do grupo e “deliberar sobre a mudança de sede e aumentos de capital, nos termos previstos na lei e nos estatutos” e “aprovar projetos de fusão, cisão e transformação da sociedade”. (BCP, 2015: 453).

De entre as competências da Comissão de Governo Societário, Ética e Deontologia salienta-se também a elaboração anual de um “relatório a submeter ao Conselho de Administração sobre a avaliação e monitorização da estrutura (...) e práticas do governo societário do Banco” (BCP, 2015: 468).

- O presidente do CA deve ser um membro independente ou um membro não executivo

O presidente do CA é um membro não executivo mas não independente, uma vez que está “relacionado com um acionista detentor de participação qualificada” (BCP, 2015: 448).

- O CA deve alinhar a sua remuneração e a dos principais executivos com os interesses a longo prazo da empresa e seus acionistas

“No âmbito da sua atividade, a Comissão de Nomeações e Remunerações observa os interesses de longo prazo dos acionistas, dos investidores e de outros interessados na instituição, bem como o interesse público” (BCP, 2015: 469).

4.1.1.3.2- Estrutura de capital

O BCP tem o “capital social de 4.094.235.361,88 de euros, correspondendo a 59.039.023.275 ações de categoria única, nominativas, escriturais, sem valor nominal, integralmente subscritas e realizadas. As ações estão todas admitidas à negociação em mercado regulamentado (*Euronext Lisbon*), representam 100% do capital, conferem direitos iguais e são fungíveis entre si. De acordo com informação da Interbolsa, em 31 de dezembro de 2015, o número de acionistas do Banco Comercial Português ascendia a 196.148” (BCP, 2015: 444).

Apresenta-se na tabela 4.1.1.3.2.1., a classificação dos 7 atributos considerados para a variável estrutura de capital.

Tabela 4.1.1.3.2.1. Variável conselho de administração – Banco Comercial Português, SA

	Requisitos da Estrutura de Capital	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1	Orientações para administradores com propriedade de ações.	5	Pontos 8 e 12 (p.446, 447)
2	Identificar os grandes acionistas na gestão da empresa.	5	Ponto 7 e 20 (p. 445, 451)
3	Todos os acionistas devem ser tratados com igualdade.	4	Ponto 1 (p.444)
4	Os acionistas minoritários devem ser protegidos contra ações abusivas.	1	
5	Proibir o comércio interno de votos.	5	Pontos 5 e 12 (p.445, 447)
6	Empresa com acionistas dispersos.	5	Ponto 1 (p.444)
7	Estado como um grande acionista.	Não aplicável	
		25/30	

- Orientações para administradores com propriedade de ações.

Considera-se que existem essas orientações no BCP, uma vez que existem procedimentos para todos os acionistas, nomeadamente no que diz respeito aos procedimentos relativos à atribuição de poderes de representação, procedimentos relativos ao voto por correspondência postal e relativos ao voto por correspondência eletrónica. Existem ainda orientações no que respeita à percentagem máxima dos direitos de voto que podem ser exercidos por um único acionista, entre outras.

- Identificar os grandes acionistas na gestão da empresa

O BCP identifica as participações qualificadas (superiores a 2%) no capital social da sociedade a 31 de dezembro de 2015, com indicação da percentagem de capital e de votos imputáveis. O Grupo Sonangol é o maior acionista, seguido do Grupo Sabadell., Grupo EDP, Grupo Interoceânico e BlackRock por ordem decrescente de percentagem de capital detido. (BCP, 2015: 445).

Verifica-se ainda que “não existem relações familiares ou comerciais habituais e significativas dos membros do Conselho de Administração e da Comissão Executiva com acionistas aos quais seja imputável participação superior a 2% dos direitos de voto” (BCP, 2015: 451).

- Todos os acionistas devem ser tratados com igualdade.

As ações do BCP “conferem direitos iguais e são fungíveis entre si” (BCP, 2015: 444).

“O Banco tem a faculdade de emitir ações com direitos especiais, designadamente preferenciais com ou sem direito de voto, remíveis com ou sem prémio, ou não

remíveis”. No entanto, o BCP nunca emitiu qualquer deste tipo de ações. (BCP, 2015: 444)

Constata-se que os acionistas são tratados com igualdade, uma vez que não são titulares de direitos especiais. Ainda assim atribui-se o nível 4 da escala de *Likert*, devido à existência de estatutos que permitem a emissão de ações com direitos especiais.

- Os acionistas minoritários devem ser protegidos contra ações abusivas

Considerou-se que o BCP não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*), uma vez que não existe nenhuma evidência pública, nomeadamente no seu relatório de governo societário, sobre o compromisso de proteger os acionistas minoritários contra ações abusivas.

- Proibir o comércio interno de votos

O BCP afirma que “não são contados os votos emitidos por um único acionista e entidades com ele relacionadas (...) que representem mais de 20% dos votos correspondentes à totalidade do capital social” (BCP, 2015: 445).

O BCP afirma que “nos termos dos Estatutos do Banco, a cada ação corresponde um voto, podendo participar na Assembleia Geral, diretamente ou através de representante, as pessoas singulares ou coletivas que forem acionistas às zero horas do quinto dia de negociação anterior ao da realização da assembleia” (BCP, 2015: 447).

Aplica-se assim o princípio uma ação / um voto, pressupondo-se desta forma que é proibido o comércio interno de votos.

- Empresa com acionistas dispersos

“A estrutura acionista do Banco mantém-se bastante dispersa, com cinco acionistas detentores de participações superiores a 2% do capital. Destes, apenas dois têm participação superior a 5%. No seu conjunto os acionistas detentores de participações qualificadas representam 29,89% do capital.” (BPC, 2015: 444)

- Estado como um grande acionista

Uma vez que o BCP não é propriedade do Estado, considerou-se que este atributo não se aplica a esta sociedade.

4.1.1.3.3. Relação com os Stakeholders

Apresenta-se na tabela 4.1.1.3.3.1., a classificação dos 9 atributos considerados para a variável Relação com os *Stakeholders*.

Tabela 4.1.1.3.3.1. Variável relação com os *stakeholders* – Banco Comercial Português, SA

Requisitos da Relação com os <i>Stakeholders</i>	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1 Os direitos dos <i>stakeholders</i> têm que ser respeitados.	5	Pontos 25 e 27 (p.459, 468)
2 Reconhecer a interdependência dos interesses dos <i>stakeholders</i> .	5	Ponto 27 (p.468)
3 Alinhar os interesses dos investidores, gestores e <i>stakeholders</i> .	2	Ponto 70 (p.486)
4 Prevenir coligações entre os <i>stakeholders</i> .	2	Ponto 10 (p.446)
5 Mecanismos para melhorar o desempenho da participação dos colaboradores.	2	Pontos 24 e 79 (p.458, 489)
6 Fornecer informação relevante, suficiente e de confiança de forma regular e oportuna.	5	Ponto 56 (p.481)
7 Liberdade para comunicar sobre práticas ilegais e/ou não éticas.	5	Ponto 49 (p.476)
8 Existência de um quadro de insolvência eficaz e eficiente.	1	
9 Implementar os direitos específicos dos credores.	1	
28/45		

- Os direitos dos *stakeholders* têm que ser respeitados

A Comissão de Governo Societário, Ética e Deontologia tem a competência de “propor as linhas orientadoras das políticas de responsabilidade social e sustentabilidade da Sociedade, incluindo, entre outros, princípios e valores de salvaguarda dos interesses dos acionistas, dos investidores e de outros interessados na instituição”. (BCP, 2015: 468)

Verifica-se assim que existe interesse e preocupação com uma “atuação com lealdade e ponderação do interesse da sociedade e de todos os seus *stakeholders*” (BCP, 2015: 459).

- Reconhecer a interdependência dos interesses dos *stakeholders*

O BCP considera que “no âmbito da sua atividade, a Comissão de Nomeações e Remunerações observa os interesses de longo prazo dos acionistas, dos investidores e de outros interessados na instituição, bem como o interesse público e assegura que a tomada de decisões do órgão de administração não seja dominada por qualquer pessoa ou pequeno grupo de pessoas em detrimento dos interesses gerais do Banco” (BCP, 2015: 468).

Verifica-se assim uma preocupação por parte do BCP com a interdependência dos interesses dos *stakeholders*.

- Alinhar os interesses dos investidores, gestores e *stakeholders*

De acordo com o BCP, a remuneração pode ser “estruturada de forma a permitir o alinhamento dos interesses dos membros do órgão de administração com os interesses de longo prazo do Banco” (BCP, 2015: 486).

No entanto, enquanto durar o período de intervenção do Estado (plano de recapitalização do Banco), existe uma remuneração máxima potencial dos membros do CA, o que impede o BCP de estruturar a remuneração de forma a alinhar os interesses dos investidores, gestores e *stakeholders*.

Considera-se assim que existe interesse por parte do BCP em implementar esta recomendação (nível 2 da escala de *Likert*).

- Prevenir coligações entre os *stakeholders*

“A sociedade não registou em 2015 qualquer relação significativa de natureza comercial com os titulares de participações qualificadas, tendo contudo, pela natureza da atividade desta, relacionamento comercial corrente com o Grupo EDP” (BCP, 2015: 446). Evidencia-se assim uma certa preocupação com possíveis coligações entre os membros do CA e os acionistas.

No entanto, não são mencionadas medidas concretas para prevenir possíveis coligações entre os diversos *stakeholders*, considerando-se assim que apenas existe interesse para implementar a recomendação (nível 2 da escala de *Likert*).

- Mecanismos para melhorar o desempenho da participação dos colaboradores

O BCP avalia, “com periodicidade mínima anual, os conhecimentos, as competências e desempenho dos colaboradores” (BCP, 2015: 458).

No entanto, o BCP não apresenta mecanismos para melhorar o desempenho da participação dos seus colaboradores. No exercício de 2015 “não foi paga qualquer remuneração sob a forma de participação nos lucros e/ou de pagamento de prémios” (BCP, 2015: 489).

Assim, considera-se que existe interesse por parte do BCP em implementar esta recomendação, tendo em consideração que é mencionado o pagamento de prémios e de existência de remuneração variável (nível 2 da escala de *Likert*).

- Fornecer informação relevante, suficiente e de confiança de forma regular e oportuna.

“ Em 2015 à semelhança de anos anteriores, o Banco prosseguiu uma ampla atividade de comunicação com o mercado” (BCP, 2015: 481).

“É divulgada trimestralmente informação relativa aos resultados e à atividade do Banco e são realizadas conferências de imprensa e *conference calls* com Analistas e Investidores, que contam com a participação de membros do Conselho de Administração”. O BCP publica “toda a informação relevante e obrigatória através do sistema de difusão de informação da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários” (BCP, 2015: 481).

Constata-se assim que a informação fornecida pelo BCP é relevante, suficiente e de confiança, uma vez que é fornecida por órgãos do Grupo e em fontes de confiança. A informação é ainda regular e oportuna, uma vez que são divulgados regularmente relatórios e as respostas aos pedidos de informação são regulares e oportunas.

- Liberdade para comunicar sobre práticas ilegais e/ou não éticas

Através das divulgações do BCP verifica-se que “o Banco mantém uma cultura de responsabilidade e de *compliance*, prevenindo conflitos de interesse e reconhecendo a importância do adequado enquadramento e processamento da comunicação de irregularidades, como instrumento de boa prática societária”. “Nesse sentido implementou meios adequados de receção, tratamento e arquivo das comunicações de irregularidades alegadamente cometidas por membros dos órgãos sociais e por colaboradores do Banco e das sociedades integradas no Grupo BCP”, sendo “garantida a confidencialidade das participações” (BCP, 2015: 476).

- Existência de um quadro de insolvência eficaz e eficiente

O BCP não apresenta no seu relatório de governo societário nenhum quadro de insolvência. Considerou-se assim que o BPI não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Implementar os direitos específicos dos credores

O BCP também não apresenta no seu relatório de governo societário qualquer declaração que comprove a implementação de direitos dos credores específicos. Considera-se desta forma que o BCP não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

4.1.1.3.4. Transparência e responsabilidade

Na tabela 4.1.1.3.4.1. apresenta-se a classificação dos 14 atributos considerados para a variável transparência e responsabilidade.

Tabela 4.1.1.3.4.1. Variável transparência e responsabilidade – Banco Comercial Português, SA

Requisitos de Transparência e Responsabilidade	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1 Divulgação de demonstrações financeiras de confiança.	5	Pontos 21, 56 e 63 (p.454, 481, 483)
2 Divulgação sobre as práticas de <i>Corporate Governance</i> .	5	Pontos 27 e 56 (p.468, 481)
3 Auditoria externa para proporcionar garantias ao Conselho de Administração e acionistas.	5	Pontos 37 e 44 (p.470, 472)
4 Auditores externos profissionais e capazes de fornecer conselhos à empresa.	5	Pontos 42 e 46 (p.471, 473)
5 Existência de um procedimento que remeta para a hierarquia a resolução de problemas encontrados associados ao risco.	5	Ponto 50 (p.477)
6 Divulgação de estratégia e fatores de risco previsíveis e de stakeholders que podem afetar a empresa.	5	Pontos 27 e 55 (p.467, 481)
7 Divulgação sobre transações com outras partes e do seu impacto financeiro na empresa.	5	Ponto 90 (p.490)
8 Canal existente para a divulgação de informação relevante.	5	Ponto 56 (p.481)
9 O Conselho de Administração deve promover a integridade com uma contabilidade e sistema financeiro transparentes.	5	Pontos 56 e 63 (p.481, 483)
10 O Conselho de Administração deve divulgar as Comissões que estabeleceu, os seus mandatos e a sua composição.	5	Pontos 17 e 21 (p.448, 452)
11 Avaliação da eficácia dos sistemas de controlo interno.	5	Pontos 21 e 50 (p.454, 477)
12 O Conselho de Administração deve avaliar periodicamente os seus membros e as Comissões existentes.	5	Pontos 24 e 25 (p.458, 459)
13 A nomeação dos membros do Conselho de Administração e o processo eleitoral devem ser claros e transparentes.	5	Pontos 16 e 24 (p.447, 458)
14 Divulgação sobre a política de remuneração do Conselho de Administração e dos principais executivos.	5	Pontos 21 e 66 (p.453, 483)
70/70		

- Divulgação de demonstrações financeiras de confiança

“A informação sobre os documentos de prestação de contas, relativos a cada exercício, semestre e trimestre dos últimos cinco anos, encontra-se disponível no sítio do Banco” (BCP, 2015: 483).

As demonstrações financeiras divulgadas são de confiança, uma vez que compete à Comissão de Auditoria, “verificar a exatidão dos documentos de prestação de contas; fiscalizar o processo de preparação e de divulgação da informação financeira; e fiscalizar a revisão de contas e os documentos de prestação de contas do Banco” (BCP, 2015: 454).

- Divulgação sobre as práticas de CG

À Comissão de Governo Societário, Ética e Deontologia compete “elaborar anualmente um relatório a submeter ao Conselho de Administração sobre (...) práticas do governo societário do Banco” (BCP, 2015: 468).

O Relatório de Governo Societário é disponibilizado pelo BCP, sendo que é incluído no Relatório e Contas Anual. (BCP, 2015: 481)

- Auditoria externa para proporcionar garantias ao CA e acionistas

“Os Estatutos do Banco expressamente elencam, entre as competências da Comissão de Auditoria, a de fiscalizar a independência (...) do Auditor Externo”. “A Comissão de Auditoria (...) promoveu a adoção de normas que garantem a independência dos auditores externos, cujo cumprimento avalia e fiscaliza anualmente” (BCP, 2015: 470).

O BCP, através da “Política de Aprovação de Serviços Prestados pelos Auditores Externos” refere que “a independência dos auditores deverá ser garantida, do ponto de vista funcional e no âmbito objetivo do seu relacionamento profissional com o Grupo” (BCP, 2015: 472).

Assim, considera-se que a auditoria externa proporciona garantias ao CA e acionistas.

- Auditores externos profissionais e capazes de fornecer conselhos à empresa

O Grupo BCP possui auditores externos profissionais, uma vez que a auditoria externa se encontra a cargo da KPMG Associados, SROC, SA (KPMG), que se encontra “registado na CMVM desde 22/12/2004, sob o número 9093.” (BCP, 2015: 471).

A KPMG “cumpre com as regras de independência definidas pelo Grupo” (BCP, 2015: 473).

- Existência de um procedimento que remeta para a hierarquia a resolução de problemas encontrados associados ao risco

“O Banco Comercial Português (...) estabeleceu as funções de gestão de riscos (...) exercidas pelo *Risk Office* (...) dotando-as de meios técnicos e humanos que lhes permitem estabelecer processos eficazes de identificação, gestão, controlo, monitorização e comunicação dos riscos”. (BCP, 2015: 477)

“No desempenho das suas funções, o *Risk Officer* reporta hierarquicamente ao Conselho de Administração e à sua Comissão Executiva, relacionando-se ainda, numa base de reporte funcional ou de estreito relacionamento, com a Comissão de Avaliação de Riscos, a Comissão de Auditoria e o Presidente do Conselho de Administração”. (BCP, 2015: 477)

- Divulgação de estratégia e fatores de risco previsíveis e de *stakeholders* que podem afetar a empresa

À Comissão de Avaliação de Riscos compete “aconselhar o Conselho de Administração sobre apetência para o risco e a estratégia de risco e políticas relativas à assunção, gestão, controlo, cobertura e fatores de redução de risco genéricas, atuais e futuras do Banco” (BCP, 2015: 467).

Esta Comissão “informa o Conselho de Administração da sua atividade, elaborando para tanto um relatório bimestral, sem prejuízo de reportar ao Presidente do Conselho de Administração toda e qualquer situação que detete e entenda qualificar como de risco elevado” (BCP, 2015: 467).

Cabe ao órgão de administração “assegurar a implementação e manutenção dos processos de informação e de comunicação adequados à atividade e aos riscos da instituição” (BCP, 2015: 481).

- Divulgação sobre transações com outras partes e do seu impacto financeiro na empresa

O BCP afirma que “em 2015 foram sujeitas a controlo pela Direção de Auditoria e pela Comissão de Auditoria do Conselho de Administração propostas de operações de crédito ou de contratação de bens ou serviços relativas a membros dos órgãos de administração e de fiscalização e a acionistas com participação superior a 2% no capital social do Banco e entidades com eles relacionadas, num total de cerca de 2.353 milhões de euros” (BCP, 2015: 490).

- Canal existente para a divulgação de informação relevante

“Toda a informação de natureza institucional e relevante que é pública encontra-se disponível no sítio do Banco, em português e em inglês, na página com o seguinte endereço: www.millenniumbcp.pt” (BCP, 2015: 482).

- O CA deve promover a integridade com uma contabilidade e sistema financeiro transparentes

“A informação sobre os documentos de prestação de contas, relativos a cada exercício, semestre e trimestre dos últimos cinco anos, encontra-se disponível no sítio do Banco”. (BCP, 2015: 483).

Considera-se assim que a contabilidade e sistema financeiro do BCP são transparentes.

- O CA deve divulgar as Comissões que estabeleceu, os seus mandatos e a sua composição

O BCP apresenta “a composição do Conselho de Administração bem como a data da primeira designação de cada membro e a data do termo de mandato” (BCP, 2015: 448).

O CA “inclui uma Comissão de Auditoria, composta unicamente por administradores não executivos e uma Comissão Executiva” e “nomeou três outras comissões especializadas”. “Existe ainda um Conselho de Remunerações e Previdência e um Conselho Estratégico Internacional” (BCP, 2015: 452).

- Avaliação da eficácia dos sistemas de controlo interno

“O sistema de controlo interno do Grupo BCP assenta num ambiente de controlo adequado (...) e um processo de monitorização efetivo que permite assegurar a adequação e eficácia do próprio sistema de controlo interno” (BCP, 2015: 477).

A Comissão de Auditoria é responsável por “fiscalizar a eficácia (...) do sistema de controlo interno (...) e dar parecer prévio sobre a entidade designada pelo Banco para avaliar a adequação e eficácia do sistema de controlo interno” (BCP, 2015: 454).

- O CA deve avaliar periodicamente os seus membros e as Comissões existentes

A Comissão de Nomeações e Remunerações avalia, “com periodicidade mínima anual, os conhecimentos, as competências e a experiência, de cada um dos membros do órgão de administração e de fiscalização, e destes, enquanto entes colegiais” (BCP, 2015: 458).

A Comissão de Nomeações e Remunerações avalia também, “com periodicidade mínima anual, os conhecimentos, as competências e desempenho dos colaboradores (...) e dos responsáveis pela assunção de riscos e pelas funções de controlo”, comunicando “os resultados ao Conselho de Administração” (BCP, 2015: 458).

- A nomeação dos membros do CA e o processo eleitoral devem ser claros e transparentes

“Os membros do Conselho de Administração são eleitos pela Assembleia Geral”, sendo as eleições “pluripessoais e realizadas por listas, com indicação dos acionistas proponentes, incidindo o voto sobre as referidas listas” (BCP, 2015: 447).

A “Política de Seleção e Avaliação da Adequação dos Membros dos Órgãos de Administração e Fiscalização” encontra-se divulgada na intranet e no *web site* institucional do Banco BCP.

- Divulgação sobre a política de remuneração do CA e dos principais executivos

Ao Conselho de Remunerações e Previdência compete “submeter à Assembleia Geral de Acionistas do Banco, anualmente, uma declaração sobre a política de remuneração dos órgãos sociais do Banco” (BCP, 2015: 483).

A “Política de Remuneração dos membros dos Órgãos de Administração e de Fiscalização” encontra-se divulgada na intranet e no *web site* institucional do Banco BCP, encontrando-se assim disponível e acessível para consulta pública.

4.1.1.4. Caixa Geral de Depósitos, S.A.

A Caixa Geral de Depósitos (CGD) é um banco detido pelo estado português. A sua missão consiste em contribuir de forma decisiva para o desenvolvimento económico nacional, num quadro de evolução equilibrada entre rentabilidade, crescimento e solidez financeira, acompanhado por uma prudente gestão dos riscos, que reforce a estabilidade do sistema financeiro nacional.

Os seus segmentos de atividade são a Banca Comercial, Banca de Investimento, Crédito especializado, Gestão de Ativos e Atividade Internacional.

O Grupo CGD manteve, em 2015, a liderança no mercado nacional tanto a nível da captação de depósitos como no crédito concedido. A rede comercial do Grupo CGD abrangia, em 31 de dezembro de 2015, 1.253 agências, das quais 765 localizadas em Portugal e 488 no estrangeiro.

“No âmbito internacional, o Grupo detém uma posição de destaque, quer pela dimensão muito relevante da sua quota de mercado (Cabo Verde, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor), quer pelo estatuto e reconhecimento da sua marca (Macau, Cabo Verde, Timor, São Tomé e Príncipe, Moçambique e Angola)” (CGD, 2015: 17). Está presente atualmente em 23 países.

A Caixa Geral de Depósitos (CGD) foi fundada em 1876 e transformou-se em Empresa Pública em 1969. Posteriormente a CGD é transformada em sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, de que só o Estado pode ser detentor, passando a denominar-se Caixa Geral de Depósitos, SA, e rege-se pelas mesmas normas das empresas privadas do setor.

4.1.1.4.1. Conselho de Administração

Na tabela 4.1.1.4.1.1. apresenta-se a classificação atribuída a cada um dos 13 atributos considerados.

Tabela 4.1.1.4.1.1. Variável conselho de administração – Caixa Geral de Depósitos, SA

	Requisitos do Conselho de Administração	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1	A lealdade do Conselho de Administração deve ser destinada à empresa e a todos os acionistas, tratando-os de forma justa.	5	Ponto I (p. 527)
2	O Conselho de Administração deve aplicar elevados padrões de ética.	5	Ponto V (p. 589, 590)
3	Preocupação com a dimensão do Conselho de Administração. (Mais de 5 e menos de 15 membros)	5	Ponto IV (p.538)
4	O Conselho de Administração deve preocupar-se com a assiduidade dos administradores nas reuniões. (>= 75% das reuniões)	5	Ponto IV (p.539)
5	O Conselho de Administração deve incluir uma quantidade suficiente de administradores independentes não executivos. (Mais de 50%)	2	Ponto IV (p.538)
6	Os elementos do Conselho de Administração devem apresentar diversidade de qualificações e competências.	5	Ponto IV (p.538, 555)
7	O chairman e o CEO são distintos.	5	Ponto IV (p.540)
8	O Conselho de Administração deve ter acesso a informação precisa, relevante e oportuna.	5	Ponto V (p.578)
9	O Conselho de Administração deve ajudar na prevenção e resolução de conflitos de interesses (existência e implementação de política formal de conflitos de interesses).	5	Ponto IV (p.551, 552)
10	O Conselho de Administração deve rever, acompanhar e orientar a estratégia da empresa.	5	Ponto IV (p.545)
11	O Conselho de Administração tem que definir objetivos de desempenho, acompanhar a eficácia do corporate governance e estar ciente de cada mudança significativa na empresa (estrutura de capital, aquisições e estratégias de defesa a OPA's).	5	Pontos I e IV (p.527, 539, 545)
12	O presidente do Conselho de Administração deve ser um membro independente ou um membro não executivo.	4	Ponto IV (p.540)
13	O Conselho de Administração deve alinhar a sua remuneração e a dos principais executivos com os interesses a longo prazo da empresa e seus acionistas.	5	Ponto VI (p. 598)
		61/65	

- A lealdade do CA deve ser destinada à empresa e a todos os acionistas, tratando-os de forma justa.

A atividade da CGD e a conduta dos seus colaboradores pautam-se por alguns “valores fundamentais”. Nomeadamente, o “respeito pelos interesses confiados, atuando com cortesia, discrição e lealdade, bem como pelos princípios da não discriminação, tolerância e igualdade de oportunidades” (CGD, 2015: 527).

- O CA deve aplicar elevados padrões de ética.

A CGD considera que “o Código de Conduta é um instrumento fundamental na gestão da ética da Instituição, que divulga junto dos colaboradores e restantes *stakeholders* os valores, princípios éticos e normas de conduta profissional que regem a sua atuação”. Contribui ainda “para o desenvolvimento das melhores práticas (...) de conduta ética” (CGD, 2015: 589).

“Durante o ano de 2015, a CGD ministrou Formação em Ética e Código de Conduta a *Compliance Officers* de Entidades do Grupo CGD, colaboradores colocados em Escritórios de Representação da CGD, estagiários integrados em programas de estágios profissionalizantes e outros colaboradores” e organizou um seminário designado “A Ética nas Organizações” (CGD, 2015: 590).

- Preocupação com a dimensão do CA. (Mais de 5 e menos de 15 membros)

A CGD afirma que “atualmente [em 31 de Dezembro de 2015], o conselho de administração é composto por catorze membros” (CGD, 2015: 538).

Existe assim preocupação com a dimensão do CA e o número de membros situa-se entre os limites recomendados.

- O CA deve preocupar-se com a assiduidade dos administradores nas reuniões. (≥ 75% das reuniões)

“O conselho de administração reúne, em sessão ordinária, pelo menos, uma vez por bimestre, tendo realizado 8 reuniões em 2015” (CGD, 2015: 539).

“De todas as reuniões é lavrada ata em que são registadas as presenças e as faltas verificadas” (CGD, 2015: 539). Perante a divulgação das faltas verificadas durante o ano de 2015, verifica-se que os administradores da CGD apresentam uma assiduidade nas reuniões $\geq 75\%$.

- O CA deve incluir uma quantidade suficiente de administradores independentes não executivos. (Mais de 50%)

“O conselho de administração integra administradores com funções executivas [7 membros] (...) e administradores com funções não executivas [7 membros],” (CGD, 2015: 538).

No entanto, a CGD não se refere à independência dos seus administradores. Considera-se assim que existe interesse na implementação desta recomendação (nível 2 da escala de *Likert*).

- Os elementos do CA devem apresentar diversidade de qualificações e competências

“Os curricula dos atuais membros do conselho de administração constam do presente documento [Relatório de Governo Societário] e incluem as qualificações profissionais e outros elementos curriculares relevantes” (CGD, 2015: 538).

Através da análise destes elementos, verifica-se que existe diversidade de qualificações e competências entre os elementos do CA.

- O *chairman* e o CEO são distintos.

O *chairman* é Álvaro José Barrigas do Nascimento e o CEO é José Agostinho Martins de Matos (CGD, 2015: 540). Assim, o *chairman* e o CEO são distintos.

- O CA deve ter acesso a informação precisa, relevante e oportuna.

O sistema de controlo interno pretende “garantir (...) a existência de informação financeira e de gestão completa, pertinente, fiável e tempestiva (objetivos de informação)” (CGD, 2015: 578).

A CGD afirma ainda que “de modo a atingir de forma eficaz os objetivos definidos, o Grupo CGD procura garantir (...) um eficiente sistema de informação e comunicação, e um contínuo processo de monitorização” (CGD, 2015: 578).

Considera-se desta forma que a informação à qual o CA tem acesso é precisa, relevante e oportuna.

- O CA deve ajudar na prevenção e resolução de conflitos de interesses (existência e implementação de política formal de conflitos de interesses).

O CA da CGD pode ajudar na prevenção e resolução de conflitos de interesses, uma vez que “os membros do conselho de administração têm pleno conhecimento do dever de abstenção de participar em certas deliberações, designadamente quando nelas tenham interesse” (CGD, 2015: 551).

A Caixa Geral de Depósitos tem uma “Política Global de Prevenção e Gestão de Conflitos de Interesses da CGD, S.A.”, constante de Ordem de Serviço que faz parte do Sistema de Normas Internas (CGD, 2015: 552)

- O CA deve rever, acompanhar e orientar a estratégia da empresa.

“O conselho de administração, na sua reunião de 27 de julho de 2011, deliberou instituir uma comissão de estratégia, governação e avaliação” com competências orientadas para rever, acompanhar e orientar a estratégia da empresa. Destacam-se por exemplo, a emissão de “parecer sobre o projeto de plano estratégico de médio e longo prazo da sociedade”, acompanhamento e avaliação do “cumprimento pela comissão executiva das metas parcelares definidas no plano estratégico” e avaliação do “cumprimento das orientações de gestão definidas” (CGD, 2015: 545).

- O CA tem que definir objetivos de desempenho, acompanhar a eficácia da CG e estar ciente de cada mudança significativa na empresa (estrutura de capital, aquisições e estratégias de defesa a OPA's).

A CGD apresenta dois objetivos chave: “Proteger e reforçar a saúde financeira (solvência, liquidez e rentabilidade) do Grupo CGD, em resposta às necessidades geradas pelo novo contexto económico e do setor financeiro” e “ Transformar a CGD, focalizando a sua atividade no negócio bancário, de forma a assegurar a sustentabilidade e a competitividade do Grupo a nível organizativo e de modelo de negócio” (CGD, 2015: 527).

À Comissão de estratégia, governação e avaliação cabe “refletir sobre as políticas gerais da sociedade e apresentar propostas sobre o tema ao conselho de administração” e “verificar a eficácia do modelo de governo” (CGD, 2015: 545).

Considera-se que o CA está ciente de mudanças na empresa, uma vez que competem a este algumas decisões, tais como “decidir sobre a participação no capital social de outras sociedades” e “adquirir, onerar e alienar quaisquer bens e direitos, móveis ou imóveis” (CGD, 2015: 539).

- O presidente do CA deve ser um membro independente ou um membro não executivo

O presidente do CA da CGD é um membro não executivo, uma vez que não integra a composição da Comissão Executiva. Quanto à sua independência, a CGD não se manifesta (CGD, 2015: 540).

Assim, a recomendação está a ser implementada (nível 4 da escala de *Likert*).

- O CA deve alinhar a sua remuneração e a dos principais executivos com os interesses a longo prazo da empresa e seus acionistas

A “Política de Remuneração dos Membros do Órgão de Administração e Fiscalização” tem o objetivo de “promover o alinhamento da remuneração com os objetivos, a estratégia empresarial, os valores e os interesses de longo prazo da empresa” (CGD, 2015: 598).

4.1.1.4.2. Estrutura de capital

A CGD é uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, cujas ações só podem pertencer ao Estado. O capital social é de 5.900.000.000,00 euros e é

representado por 1.180.000.000 ações com o valor nominal de 5 euros cada uma (CGD, 2015: 530).

Apresenta-se na tabela 4.1.1.4.2.1. a classificação dos 7 atributos considerados para a variável estrutura de capital.

Tabela 4.1.1.4.2.1. Variável estrutura de capital – Caixa Geral de Depósitos, SA

Requisitos da Estrutura de Capital	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1 Orientações para administradores com propriedade de ações.	Não aplicável	
2 Identificar os grandes acionistas na gestão da empresa.	5	Ponto II (p.530)
3 Todos os acionistas devem ser tratados com igualdade.	Não aplicável	
4 Os acionistas minoritários devem ser protegidos contra ações abusivas.	Não aplicável	
5 Proibir o comércio interno de votos.	Não aplicável	
6 Empresa com acionistas dispersos.	Não aplicável	
7 Estado como um grande acionista.	5	Ponto II (p.530)
	10/10	

- Orientações para administradores com propriedade de ações.

Sendo a Sociedade detida na sua totalidade pelo Estado, não existem participações diretas dos membros dos órgãos sociais e colaboradores da Sociedade no seu capital social. Deste modo, esta recomendação não é aplicável à CGD.

- Identificar os grandes acionistas na gestão da empresa

O Estado Português é o único acionista da CGD, tendo assim uma percentagem de participação no Capital Social da CGD, em 31 de Dezembro de 2015, de 100% (CGD, 2015: 530).

- Todos os acionistas devem ser tratados com igualdade.

Sendo que apenas faz parte do capital social da empresa um único acionista e que as ações só podem pertencer ao Estado, considera-se que esta recomendação não se aplica à CGD.

- Os acionistas minoritários devem ser protegidos contra ações abusivas

Sendo que não fazem parte do capital social da empresa acionistas minoritários e que as ações só podem pertencer ao Estado, considera-se que esta recomendação não se aplica à CGD.

- Proibir o comércio interno de votos

Sendo que as ações da CGD só podem pertencer ao Estado, considera-se que esta recomendação não se aplica à CGD.

- Empresa com acionistas dispersos

Sendo que as ações da CGD só podem pertencer ao Estado, considera-se que esta recomendação não se aplica à CGD.

- Estado como um grande acionista

O Estado Português é o único acionista da CGD, tendo assim uma percentagem de participação no Capital Social da CGD, em 31 de Dezembro de 2015, de 100% (CGD, 2015: 530).

4.1.1.4.3. Relação com os Stakeholders

Apresenta-se na tabela 4.1.1.4.3.1., a classificação dos 9 atributos considerados para a variável Relação com os Stakeholders.

Tabela 4.1.1.4.3.1. Variável relação com os stakeholders – Caixa Geral de Depósitos, SA

Requisitos da Relação com os Stakeholders	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1 Os direitos dos stakeholders têm que ser respeitados.	5	Ponto VIII (p. 612)
2 Reconhecer a interdependência dos interesses dos stakeholders.	5	Ponto V (p. 578)
3 Alinhar os interesses dos investidores, gestores e stakeholders.	5	Ponto VIII (p. 608, 610, 616, 617)
4 Prevenir coligações entre os stakeholders.	2	Ponto IV (p.552)
5 Mecanismos para melhorar o desempenho da participação dos colaboradores.	5	Ponto VI (p.602)
6 Fornecer informação relevante, suficiente e de confiança de forma regular e oportuna.	5	Pontos V e VIII (p.595, 596, 621)
7 Liberdade para comunicar sobre práticas ilegais e/ou não éticas.	5	Pontos IV e V (p.543, 577)
8 Existência de um quadro de insolvência eficaz e eficiente.	1	
9 Implementar os direitos específicos dos credores.	1	
	34/45	

- Os direitos dos stakeholders têm que ser respeitados

“No decorrer da sua atividade, a CGD respeita integralmente os direitos humanos, enquanto instituição socialmente responsável e cumpridora dos requisitos legais, refletindo estes princípios na gestão do seu ativo humano” (CGD, 2015: 612).

- Reconhecer a interdependência dos interesses dos stakeholders

Para atingir os objetivos de desempenho, de informação e de *compliance*, “encontram-se atribuídas responsabilidades transversais relacionadas com a gestão do sistema de controlo interno aos órgãos da CGD, cuja identificação e relações de dependência hierárquica e /ou funcional se encontram refletidas no organograma” (CGD, 2015: 578).

As responsabilidades dos diversos órgãos são “desenvolvidas em conjunto e em articulação com as restantes estruturas e entidades do Grupo” (CGD, 2015: 578).

Assim, considera-se que a interdependência dos interesses dos *stakeholders* é reconhecida por parte da CGD.

- Alinhar os interesses dos investidores, gestores e *stakeholders*

“A CGD considera a gestão da relação e o diálogo contínuo com os vários grupos de *stakeholders* uma ferramenta estratégica, que visa assegurar (...) alinhamento do seu desempenho com as expetativas dos seus *stakeholders*” (CGD, 2015: 608).

A CGD apresenta “soluções financeiras que disponibiliza aos seus clientes (...) reforçando a manutenção do compromisso de articulação entre os objetivos de negócio e a sustentabilidade e a responsabilidade social” (CGD, 2015: 610). A CGD alinha assim os seus interesses com os interesses dos seus clientes.

A CGD afirma ainda que “a estratégia de gestão do conhecimento, que apoia o modelo de formação e o desenvolvimento e valorização dos colaboradores, permite alinhar as necessidades dos colaboradores com os requisitos do negócio” (CGD, 2015: 616).

“A CGD envolve também nos seus processos de gestão ambiental os seus fornecedores, assegurando que também estes desenvolvem a sua atividade em alinhamento com os requisitos CGD” (CGD, 2015: 617).

- Prevenir coligações entre os *stakeholders*

Segundo a CGD, os membros do CA fizeram as declarações à Inspeção-Geral de Finanças, ao CA e à comissão de auditoria, “relativas às participações e interesses patrimoniais detidos, direta ou indiretamente, na Caixa Geral de Depósitos ou em qualquer outra empresa, assim como a quaisquer relações que mantenham com os fornecedores, clientes, instituições financeiras ou quaisquer outros parceiros de negócio da Caixa Geral de Depósitos” (CGD, 2015: 552).

No entanto, não são mencionadas medidas concretas para prevenir possíveis coligações entre os diversos *stakeholders*, considerando-se assim que apenas existe interesse para implementar a recomendação (nível 2 da escala de *Likert*).

- Mecanismos para melhorar o desempenho da participação dos colaboradores

“A remuneração dos trabalhadores da CGD tem uma componente fixa e uma componente variável”, sendo que “a remuneração variável é de atribuição casuística pela administração e está estreitamente ligada à avaliação do desempenho e ao grau de atingimento dos objetivos” (CGD, 2015: 602).

A CGD afirma que “a avaliação do desempenho e a consecução dos objetivos são fatores relevantes tidos em conta na decisão sobre a alteração do estatuto remuneratório dos colaboradores (...) seja através de promoções por mérito, seja através da revisão de outras componentes salariais, fixas ou variáveis” (CGD, 2015:602).

- Fornecer informação relevante, suficiente e de confiança de forma regular e oportuna.

“A CGD reconhece que o sucesso do seu posicionamento está também dependente dos vários canais de comunicação, de forma a assegurar um diálogo contínuo com os diversos *stakeholders* (partes interessadas)” (CGD, 2015: 621).

“No que diz respeito à divulgação contínua e consistente das políticas, pilares estratégicos e evolução financeira do Grupo CGD, merece destaque a atuação do Gabinete Investor Relations da CGD (GIR), que tem como função a gestão pró-ativa e nos dois sentidos de um conjunto de relações com a comunidade financeira em termos globais, designadamente investidores, agências de rating, contrapartes, analistas e autoridades de supervisão” (CGD, 2015: 596).

Assim, considera-se que a informação fornecida pela CGD é relevante, suficiente e de confiança, regular e oportuna.

- Liberdade para comunicar sobre práticas ilegais e/ou não éticas

Compete à comissão de auditoria “receber as comunicações de irregularidades, reclamações e/ou queixas apresentadas por acionistas, colaboradores da sociedade ou outros” (CGD, 2015: 543).

“O Código de Conduta da CGD estabelece que a Instituição disponibiliza um circuito de comunicação interna de práticas irregulares alegadamente ocorridas no âmbito da sua atividade, assegurando a confidencialidade no seu tratamento, bem como a não retaliação sobre o autor da comunicação realizada de boa-fé” (CGD, 2015: 577).

- Existência de um quadro de insolvência eficaz e eficiente

A CGD não apresenta no seu relatório de governo societário um quadro de insolvência. Considerou-se assim que a CGD não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Implementar os direitos específicos dos credores

A CGD também não apresenta no seu relatório de governo societário qualquer declaração que comprove a implementação de direitos dos credores específicos. Considera-se desta forma que a CGD não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

4.1.1.4.4. Transparência e responsabilidade

Na tabela 4.1.1.4.4.1., apresenta-se a classificação dos 14 atributos considerados para a variável transparência e responsabilidade.

Tabela 4.1.1.4.4.1. Variável transparência e responsabilidade – Caixa Geral de Depósitos, SA

Requisitos de Transparência e Responsabilidade	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1 Divulgação de demonstrações financeiras de confiança.	5	Ponto IV (p. 542)
2 Divulgação sobre as práticas de <i>Corporate Governance</i> .	5	Pontos V e IX (p. 597, 622)
3 Auditoria externa para proporcionar garantias ao Conselho de Administração e acionistas.	5	Ponto IV (p. 548)
4 Auditores externos profissionais e capazes de fornecer conselhos à empresa.	5	Ponto IV (p. 548, 549)
5 Existência de um procedimento que remeta para a hierarquia a resolução de problemas encontrados associados ao risco.	5	Ponto V (p. 583)
6 Divulgação de estratégia e fatores de risco previsíveis e de stakeholders que podem afetar a empresa.	5	Ponto V (p. 583, 584)
7 Divulgação sobre transações com outras partes e do seu impacto financeiro na empresa.	5	Ponto VII (p. 604)
8 Canal existente para a divulgação de informação relevante.	5	Ponto V (p. 595, 596)
9 O Conselho de Administração deve promover a integridade com uma contabilidade e sistema financeiro transparentes.	5	Pontos IV e V (p. 542, 595)
10 O Conselho de Administração deve divulgar as Comissões que estabeleceu, os seus mandatos e a sua composição.	5	Ponto IV (p. 536)
11 Avaliação da eficácia dos sistemas de controlo interno.	5	Ponto IV (p. 543)
12 O Conselho de Administração deve avaliar periodicamente os seus membros e as Comissões existentes.	5	Ponto VI (p. 601, 602)
13 A nomeação dos membros do Conselho de Administração e o processo eleitoral devem ser claros e transparentes.	5	Ponto IV (p. 536, 537)
14 Divulgação sobre a política de remuneração do Conselho de Administração e dos principais executivos.	5	Ponto VI (p. 598)
	70/70	

- Divulgação de demonstrações financeiras de confiança

Compete à auditoria “verificar a exatidão dos documentos de prestação de contas e, em geral, supervisionar a qualidade e integridade da informação financeira constante dos

documentos de prestação de contas da sociedade”, assim como “fiscalizar o processo de preparação e divulgação de informação financeira” (CGD, 2015: 542).

Deste modo, são divulgadas demonstrações financeiras de confiança.

- Divulgação sobre as práticas de CG

A CGD divulga o “Relatório de Governo Societário”, no qual são divulgadas as práticas de CG, apresentado assim a “Avaliação do Grau de Cumprimento das Práticas de Boa Governança Societária” (CGD, 2015: 526, 622).

No *site* da CGD é incluída “uma área de acesso público exclusivamente dedicada à divulgação de informação sobre o Governo da Sociedade”, sendo “garantida a divulgação de toda a informação obrigatória e legal respeitante às diversas matérias sobre Governo da Sociedade” (CGD, 2015: 597).

- Auditoria externa para proporcionar garantias ao CA e acionistas

“A auditoria anual às contas da CGD é efetuada por entidade independente externa, a Deloitte & Associados, SROC, SA, competindo à comissão de auditoria (...) proceder à nomeação, contratação, confirmação ou cessação de funções (...) dos auditores externos da sociedade, bem como à fiscalização das suas habilitações e independência” (CGD, 2015: 548).

A auditoria externa da CGD proporciona assim garantias ao CA e acionistas, na medida em que se cria uma perspetiva independente sobre a situação financeira do Grupo.

- Auditores externos profissionais e capazes de fornecer conselhos à empresa

A CGD possui auditores externos profissionais, sendo que o “desempenho profissional dos auditores externos é acompanhado e avaliado anualmente pela comissão de auditoria” (CGD, 2015: 548).

De acordo com a CGD, o Auditor Externo detém “um maior conhecimento da Caixa e do Grupo CGD” Constata-se ainda que “os serviços prestados pelas entidades da rede Deloitte à Caixa Geral de Depósitos, SA foram sempre aprovados pela comissão de auditoria da CGD” (CGD, 2015: 549).

- Existência de um procedimento que remeta para a hierarquia a resolução de problemas encontrados associados ao risco

A CGD aplica um procedimento específico para gestão dos riscos, sendo esta “efetuada de forma centralizada e apoiada por uma estrutura dedicada” (CGD, 2015: 583).

É apresentada à Comissão Executiva, a “evolução dos principais indicadores de mensuração dos riscos financeiros e das preocupações essenciais nessa matéria para os períodos seguintes” (CGD, 2015: 583).

- Divulgação de estratégia e fatores de risco previsíveis e de *stakeholders* que podem afetar a empresa

A CGD apresenta os “principais riscos a que a sociedade está exposta”, assim como a estratégia adotada (CGD, 2015: 584).

Segundo a CGD, a gestão dos riscos financeiros efetua uma “apreciação e deliberação sobre propostas de orientações estratégicas (e posterior acompanhamento) para a política de gestão do risco” (CGD, 2015: 583-584).

- Divulgação sobre transações com outras partes e do seu impacto financeiro na empresa

A CGD afirma que “realiza transações com empresas do Grupo, empresas associadas e outras entidades controladas pelo Estado Português” e divulga o impacto financeiro dessas transações com outras partes. Apresenta, nas suas demonstrações financeiras, a 31 de dezembro de 2015, os “saldos e transações com entidades relacionadas” (CGD, 2015: 604).

A CGD afirma ainda que “regista e acompanha regularmente as operações com partes relacionadas no que respeita às empresas incluídas no perímetro de consolidação do Grupo” (CGD, 2015: 604).

- Canal existente para a divulgação de informação relevante

“O *site* www.cgd.pt disponibiliza um conjunto de informação institucional e referente ao negócio”, assim como os regulamentos dos órgãos e comissões da CGD, informações financeiras, entre outros aspetos considerados relevantes. “Os documentos anuais de prestação de contas são divulgados através de diversas plataformas” (CGD, 2015: 595-596).

- O CA deve promover a integridade com uma contabilidade e sistema financeiro transparentes

A comissão de auditoria é responsável por “analisar e emitir a sua opinião sobre os assuntos relevantes relacionados com aspetos contabilísticos e de auditoria e o impacto nas demonstrações financeiras das alterações às normas de contabilidade aplicáveis à sociedade e às suas políticas contabilísticas” (CGD, 2015: 542).

A CGD tem “deveres de reporte”, disponibilizando assim “a informação relativa ao seu desempenho e da situação económico-financeira” (CGD, 2015: 595).

Considera-se portanto que a contabilidade e sistema financeiro da CGD são transparentes.

- O CA deve divulgar as Comissões que estabeleceu, os seus mandatos e a sua composição

A CGD apresenta o seu Organograma Geral, no qual divulga as Comissões que o CA estabeleceu: Comissão de Auditoria, Comissão de Remunerações, Comissão de Risco e Comissão de Estratégia, Governação e Avaliação (CGD, 2015: 536).

A CGD divulga também a composição das Comissões estabelecidas, assim como os seus mandatos.

- Avaliação da eficácia dos sistemas de controlo interno

Compete à Comissão de Auditoria, “fiscalizar a qualidade e eficácia (...) do sistema de controlo interno (...), e supervisionar a execução das funções desempenhadas no âmbito da auditoria interna e sistema de controlo interno” (CGD, 2015: 543).

- O CA deve avaliar periodicamente os seus membros e as Comissões existentes

“Os administradores estão sujeitos a avaliação anual pelo órgão de fiscalização” (CGD, 2015: 601).

A CGD apresenta também um “Sistema de Gestão de Desempenho” que “consiste num processo anual através do qual a CGD planifica a sua atividade, monitoriza o desempenho e avalia os resultados” (CGD, 2015: 602).

Assim, é efetuada uma avaliação do desempenho e da consecução dos objetivos por parte dos membros do CA e das Comissões existentes.

- A nomeação dos membros do CA e o processo eleitoral devem ser claros e transparentes

Em 2015, o Estado Português, deliberou sobre a aprovação da “política interna de seleção e avaliação da adequação dos membros dos órgãos de administração e fiscalização e dos titulares de funções essenciais da Caixa Geral de Depósitos” (CGD, 2015: 537),

Considera-se assim, dado a existência dessa política, que a nomeação dos membros do CA e o processo eleitoral são claros e transparentes.

- Divulgação sobre a política de remuneração do CA e dos principais executivos

A CGD divulga a “Política de Remuneração dos Membros do Órgão de Administração e Fiscalização” através do seu *site* (CGD, 2015: 598).

4.1.2. Bancos dominados por Grupos não instalados em Portugal

4.1.2.1. Banco Santander Totta, S.A.

O Santander Totta é um Banco de referência no setor financeiro nacional. Apresenta uma ampla base de clientes e rede de balcões, distribuídos por todo o país.

O Santander Totta tem por missão contribuir para o progresso das pessoas e das empresas. A sua atividade é centrada na banca comercial, prosseguindo uma estratégia de proximidade com o cliente, privilegiando a oferta de produtos e serviços inovadores.

A diversidade geográfica entre mercados maduros e mercados emergentes garante a sustentabilidade do Banco Santander.

O Santander é o primeiro banco da zona euro em termos de capitalização de mercado. Foi fundado em 1857 e conta com mais de 13 mil agências.

O Santander é também o principal grupo financeiro em Espanha e na América Latina, com posições relevantes no Reino Unido, Portugal, Alemanha e Polónia e no Nordeste dos Estados Unidos da América.

Em 2015, o Banco orientou a sua atividade de acordo com as prioridades estratégicas e cultura corporativa de ser um Banco Simples, Próximo e Justo.

4.1.2.1.1. Conselho de Administração

Na tabela 4.1.2.1.1.1. apresenta-se a classificação atribuída a cada um dos 13 atributos considerados.

Tabela 4.1.2.1.1.1. Variável conselho de administração – Banco Santander Totta, S.A.

Requisitos do Conselho de Administração	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1 A lealdade do Conselho de Administração deve ser destinada à empresa e a todos os acionistas, tratando-os de forma justa.	1	
2 O Conselho de Administração deve aplicar elevados padrões de ética.	5	Ponto 12 (p.57)
3 Preocupação com a dimensão do Conselho de Administração. (Mais de 5 e menos de 15 membros)	1	
4 O Conselho de Administração deve preocupar-se com a assiduidade dos administradores nas reuniões. (>= 75% das reuniões)	1	
5 O Conselho de Administração deve incluir uma quantidade suficiente de administradores independentes não executivos. (Mais de 50%)	1	
6 Os elementos do Conselho de Administração devem apresentar diversidade de qualificações e competências.	1	
7 O chairman e o CEO são distintos.	5	Ponto 2 (p.64)
8 O Conselho de Administração deve ter acesso a informação precisa, relevante e oportuna.	4	Ponto 12 (p.55, 58)
9 O Conselho de Administração deve ajudar na prevenção e resolução de conflitos de interesses (existência e implementação de política formal de conflitos de interesses).	5	Ponto 12 (p.57, 59)
10 O Conselho de Administração deve rever, acompanhar e orientar a estratégia da empresa.	5	Pontos 10 e 1 (p.54, 63)
11 O Conselho de Administração tem que definir objetivos de desempenho, acompanhar a eficácia do corporate governance e estar ciente de cada mudança significativa na empresa (estrutura de capital, aquisições e estratégias de defesa a OPA's).	2	Pontos 12 e 1 (p.58, 60)
12 O presidente do Conselho de Administração deve ser um membro independente ou um membro não executivo.	4	Ponto 1 (p.61)
13 O Conselho de Administração deve alinhar a sua remuneração e a dos principais executivos com os interesses a longo prazo da empresa e seus acionistas.	5	Ponto 1 (p.60, 61, 62)
	40/65	

- A lealdade do CA deve ser destinada à empresa e a todos os acionistas, tratando-os de forma justa.

O Santander Totta não faz referência no seu Relatório de Governo à lealdade do CA. Considera-se assim que não existe interesse por parte do Banco nesta recomendação.

- O CA deve aplicar elevados padrões de ética.

A Auditoria Interna baseia a sua atuação no princípio de “integridade, comportamento ético e confidencialidade da informação gerida e das conclusões obtidas”. “A atuação dos auditores estará de acordo com os princípios e normas de conduta estabelecidos, tanto nos códigos de conduta do Grupo como no Código de Ética de Auditoria Interna” (Totta, 2015: 59).

- Preocupação com a dimensão do CA. (Mais de 5 e menos de 15 membros)

O Santander Totta não faz referência no seu Relatório de Governo à dimensão do CA. Considera-se assim que não existe interesse por parte do Banco nesta recomendação.

- O CA deve preocupar-se com a assiduidade dos administradores nas reuniões. (>= 75% das reuniões)

O Santander Totta também não faz referência no seu Relatório de Governo à assiduidade dos administradores nas reuniões. Considera-se assim que não existe interesse por parte do Banco nesta recomendação.

- O CA deve incluir uma quantidade suficiente de administradores independentes não executivos. (Mais de 50%)

O Santander Totta não faz referência no seu Relatório de Governo à quantidade de administradores independentes não executivos. Considera-se assim que não existe interesse por parte do Banco nesta recomendação.

- Os elementos do CA devem apresentar diversidade de qualificações e competências

O Santander Totta não faz referência no seu Relatório de Governo à diversidade de qualificações e competências dos elementos do CA. Considera-se assim que não existe interesse por parte do Banco nesta recomendação.

- O chairman e o CEO são distintos.

António Basagoiti Garcia -Tuñón é Presidente do CA (chairman). A presidência da Comissão Executiva cabe a António José Sacadura Vieira Monteiro (CEO).

Verifica-se assim que o chairman e o CEO do Santander Totta são distintos.

- O CA deve ter acesso a informação precisa, relevante e oportuna.

A Função de Gestão de Riscos tem “acesso pleno a (...) toda a informação considerada relevante nomeadamente aos relatórios de auditoria” (Totta, 2015: 55).

Considera-se assim que a recomendação está a ser implementada (nível 4 da escala de *Likert*).

- O CA deve ajudar na prevenção e resolução de conflitos de interesses (existência e implementação de política formal de conflitos de interesses).

A política global, relativa ao risco de cumprimento e reputacional, abrange, designadamente a Política de identificação e gestão de conflitos de interesses.

O Santander Totta fixa “princípios éticos e procedimentos que presidem à atuação das pessoas sujeitas e entre outros aspetos relevantes privilegiam a prevenção e resolução de conflitos de interesses” (Totta, 2015: 57).

“Adicionalmente, a Auditoria Interna estabelecerá os procedimentos necessários para prevenir a existência de conflitos de interesse que possam comprometer o desempenho das suas funções e responsabilidades” (Totta, 2015: 59).

- O CA deve rever, acompanhar e orientar a estratégia da empresa.

O “Comité de Direção tem como principais objetivos a análise, decisão e seguimento” da “evolução da atividade comercial, assegurando que decorre dentro dos objetivos e prazos definidos, e da adequabilidade das estratégias comerciais definidas”, assim como da “política, estratégia, objetivos e seguimento das ações da Qualidade e Experiência do Cliente” (Totta, 2015: 54).

Em relação às remunerações, também “a atribuição dos benefícios é feita de modo a assegurar a compatibilidade com a estratégia empresarial” (Totta, 2015: 63).

- O CA tem que definir objetivos de desempenho, acompanhar a eficácia da CG e estar ciente de cada mudança significativa na empresa (estrutura de capital, aquisições e estratégias de defesa a OPA's).

O Santander Totta realça a necessidade de “alcançar os objetivos estabelecidos pela Direção” (Totta, 2015: 58).

No entanto, não é demonstrada preocupação em acompanhar a eficácia da CG e estar ciente de cada mudança significativa na empresa.

Apenas se considera assim que existe interesse por parte do Santander Totta em implementar a recomendação (nível 2 da escala de *Likert*).

- O presidente do CA deve ser um membro independente ou um membro não executivo

O presidente do CA é um administrador não executivo. (Totta, 2015: 61)

No entanto, o Santander Totta não se pronuncia quanto à sua independência. Considera-se portanto, que a recomendação está a ser implementada (nível 4 da escala de *Likert*).

- O CA deve alinhar a sua remuneração e a dos principais executivos com os interesses a longo prazo da empresa e seus acionistas

A fixação das remunerações do Santander Totta procura “a coerência com os objetivos, valores e interesses de longo prazo do Banco (...) e dos seus colaboradores, assim como dos interesses dos seus clientes e investidores” (Totta, 2015: 61).

A política de remuneração dos administradores tem como objetivo “manter uma componente fixa equilibrada face à componente variável, a qual se encontra indexada à realização de objetivos concretos, quantificáveis e alinhados com os interesses dos acionistas” (Totta, 2015: 60).

O Santander Totta defende também que “a ponderação da consecução dos objetivos estratégicos definidos pelo e para o Banco (...) para efeitos de fixação da remuneração variável, permite promover um adequado alinhamento com os interesses de médio e longo prazo do Banco e dos seus acionistas” (Totta, 2015: 61-62).

4.1.2.1.2. Estrutura de capital

“Em 31 de Dezembro de 2014, o Banco Santander Totta, S.A. detinha 271.244 ações próprias correspondentes a 0,041% do seu capital social. Durante o ano de 2015, o Banco Santander Totta, S.A. comprou 19.191 ações próprias, correspondente a 0,002% do seu capital social, fechando o ano com um total de 290.435 ações próprias” (Totta, 2015: 50).

Apresenta-se na tabela 4.1.2.1.2.1. a classificação dos 7 atributos considerados para a variável estrutura de capital.

Tabela 4.1.2.1.2.1. Variável estrutura de capital – Banco Santander Totta, S.A.

	Requisitos da Estrutura de Capital	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1	Orientações para administradores com propriedade de ações.	5	Ponto 1 (p.50, 53)
2	Identificar os grandes acionistas na gestão da empresa.	5	Ponto 1 (p.53)
3	Todos os acionistas devem ser tratados com igualdade.	5	Ponto 2 (p.53)
4	Os acionistas minoritários devem ser protegidos contra ações abusivas.	1	
5	Proibir o comércio interno de votos.	5	Ponto 3 (p.53)
6	Empresa com acionistas dispersos.	5	Ponto 1 (p.53)
7	Estado como um grande acionista.	Não aplicável	
		26/30	

- Orientações para administradores com propriedade de ações.

“O capital remanescente, correspondente a 0,064% do total, encontra-se disperso por diversos acionistas, sendo 0,03% correspondente a ações próprias do Banco Santander Totta, SA.” (Totta, 2015: 53).

Existem, no Santander Totta, orientações no que respeita ao movimento de ações próprias. “A aquisição está inserida na política geral do Santander Totta SGPS, no sentido de adquirir ações de acionistas fora do Grupo Santander que as queiram vender” (Totta, 2015:50).

- Identificar os grandes acionistas na gestão da empresa

O Santander Totta divulga a sua estrutura acionista, sendo que “o capital social do Banco é detido em 98,380% pela Sociedade Santander Totta SGPS, SA”. “Do restante capital do Banco há ainda uma percentagem de 1,525% que pertence a uma Sociedade igualmente sob domínio integral, direto ou indireto, das sociedades Santander Totta, SGPS, SA, Santusa Holding, SL e Banco Santander, SA.” (Totta, 2015: 53)

- Todos os acionistas devem ser tratados com igualdade.

“As ações representativas do capital são todas da mesma espécie e categoria, conferindo iguais direitos aos respetivos titulares, incluindo o direito de voto e o de participação nos lucros” (Totta, 2015: 53).

- Os acionistas minoritários devem ser protegidos contra ações abusivas

Considerou-se que o Santander Totta não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*), uma vez que não existe nenhuma evidência pública, nomeadamente no seu relatório de governo societário, sobre o compromisso de proteger os acionistas minoritários contra ações abusivas.

- Proibir o comércio interno de votos

“Nos termos estatutários é atribuído um voto a cada cem ações”, sendo que “para que os acionistas tenham direito a participar na Assembleia Geral devem comprovar o registo ou depósito das ações em intermediários financeiros até ao décimo quinto dia anterior à data de realização da mesma” (Totta, 2015: 53).

Pressupõe-se assim que é proibido o comércio interno de votos.

- Empresa com acionistas dispersos

O Santander Totta afirma que 0,064% do capital total “encontra-se disperso por diversos acionistas” (Totta, 2015: 53).

- Estado como um grande acionista

Sendo que o Santander Totta não é propriedade do Estado, considerou-se que este atributo não se aplica a esta sociedade

4.1.2.1.3. Relação com os *Stakeholders*

Apresenta-se na tabela 4.1.2.1.3.1., a classificação dos 9 atributos considerados para a variável Relação com os *Stakeholders*.

Tabela 4.1.2.1.3.1. Variável relação com os *stakeholders*– Banco Santander Totta, S.A.

Requisitos da Relação com os <i>Stakeholders</i>	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1 Os direitos dos <i>stakeholders</i> têm que ser respeitados.	4	Pontos 10 e 12 (p.55, 57)
2 Reconhecer a interdependência dos interesses dos <i>stakeholders</i> .	5	Ponto 1 (p.62)
3 Alinhar os interesses dos investidores, gestores e <i>stakeholders</i> .	5	Ponto 1 (p.60, 61, 62)
4 Prevenir coligações entre os <i>stakeholders</i> .	2	Ponto 4 (p.53)
5 Mecanismos para melhorar o desempenho da participação dos colaboradores.	5	Pontos 3 (p.70, 71)
6 Fornecer informação relevante, suficiente e de confiança de forma regular e oportuna.	5	Pontos 10 e 11 (p.55, 58)
7 Liberdade para comunicar sobre práticas ilegais e/ou não éticas.	5	Ponto 12 (p.57)
8 Existência de um quadro de insolvência eficaz e eficiente.	1	
9 Implementar os direitos específicos dos credores.	1	
	33/45	

- Os direitos dos *stakeholders* têm que ser respeitados

O Santander Totta tem um Comité de Sustentabilidade, que permite “definir o Plano Estratégico de Responsabilidade Social” (Totta, 2015: 55).

O Santander Totta também “dispõe de um Código Geral de Conduta, de um Código de Conduta específico para o Mercado de Valores e de um Código de Conduta na Relação com os clientes, que fixam os princípios éticos e procedimentos que presidem à atuação das pessoas sujeitas” (Totta, 2015: 57). Verifica-se assim uma preocupação em respeitar os direitos dos seus clientes.

Considera-se portanto que a recomendação está a ser implementada (nível 4 da escala de *Likert*).

- Reconhecer a interdependência dos interesses dos *stakeholders*

No Santander Totta, a interdependência desses interesses é reconhecida, tal como se comprova na seguinte declaração: “A determinação do valor do prémio de desempenho tem por base os seguintes critérios: i) 75% dependem dos resultados após impostos da Sociedade (55%) e do Grupo (20%) e ii) 25% dependem do cumprimento da eficiência no uso do capital (*Return on Risk Weighted Assets*) da Sociedade (15%) e do Grupo (10%)” (Totta, 2015: 62).

Verifica-se que o interesse dos colaboradores (nível elevado de remuneração variável) depende do interesse do Banco Santander Totta (resultados elevados).

- Alinhar os interesses dos investidores, gestores e *stakeholders*

“A ponderação da consecução dos objetivos estratégicos definidos pelo e para o Banco, (...) para efeitos de fixação da remuneração variável, permite promover um adequado alinhamento com os interesses de médio e longo prazo do Banco e dos seus acionistas” (Totta, 2015: 61-62)

Santander Totta considera que deve “manter uma componente fixa equilibrada face à componente variável, a qual se encontra indexada à realização de objetivos concretos, quantificáveis e alinhados com os interesses dos acionistas” (Totta, 2015: 60).

- Prevenir coligações entre os *stakeholders*

De acordo com a informação publicada pelo Santander Totta, “a Sociedade não tem conhecimento de qualquer acordo parassocial que tenha sido celebrado entre acionistas” (Totta, 2015: 53). Evidencia-se assim uma certa preocupação com possíveis coligações entre os acionistas.

No entanto, não são mencionadas medidas concretas para prevenir possíveis coligações entre os diversos *stakeholders*, considerando-se assim que apenas existe interesse para implementar a recomendação (nível 2 da escala de *Likert*).

- Mecanismos para melhorar o desempenho da participação dos colaboradores

O “apuramento da remuneração variável individual” é efetuado “considerando a avaliação do desempenho respetivo, com base em critérios de natureza financeira e não financeira, de acordo com as funções e o nível de responsabilidade, assim como dos resultados do Banco” (Totta, 2015: 70).

O Santander Totta atribui ainda um prémio de desempenho que tem como base “o desempenho individual, tendo em conta os resultados quantitativos individuais alcançados”, destinando-se assim a compensar a consecução de resultados anuais e o desempenho individual, podendo variar em função do grau de cumprimento dos objetivos” (Totta, 2015: 71).

- Fornecer informação relevante, suficiente e de confiança de forma regular e oportuna.

O Santander Totta apresenta um Comité de Gestão de Informação de Riscos e Qualidade do Dado que permite “assegurar a execução de medidas determinadas pela Comissão Executiva relativamente aos processos de agregação de dados e apresentação de relatórios de riscos” (Totta, 2015: 55).

O Santander Totta afirma também que cabe à Auditoria avaliar “a fiabilidade e integridade da informação financeira e operativa” (Totta, 2015: 58).

Considera-se assim que a informação prestada é relevante, suficiente e de confiança, sendo os relatórios divulgados de forma regular e oportuna.

- Liberdade para comunicar sobre práticas ilegais e/ou não éticas

“O Santander Totta afirma que “no quadro do Código Geral de Conduta e do Programa de Prevenção de Corrupção está disponível um Canal de Denúncias, livremente acessível a todos os colaboradores, que, garantindo a confidencialidade das comunicações e eventuais procedimentos subsequentes, lhes confere a possibilidade e exorta a que evidenciem situações irregulares de que tenham conhecimento” (Totta, 2015: 57).

- Existência de um quadro de insolvência eficaz e eficiente

O Santander Totta não apresenta no seu relatório de governo societário um quadro de insolvência. Considerou-se assim que o Santander Totta não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Implementar os direitos específicos dos credores

O Santander Totta também não apresenta no seu relatório de governo societário qualquer declaração que comprove a implementação de direitos dos credores específicos. Considera-se desta forma que o Santander Totta não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

4.1.2.1.4. Transparência e responsabilidade

Na tabela 4.1.2.1.4.1. apresenta-se a classificação dos 14 atributos considerados para a variável transparência e responsabilidade.

Tabela 4.1.2.1.4.1. Variável transparência e responsabilidade – Banco Santander Totta, S.A.

Requisitos de Transparência e Responsabilidade	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1 Divulgação de demonstrações financeiras de confiança.	5	Ponto 12 (p.58)
2 Divulgação sobre as práticas de <i>Corporate Governance</i> .	5	Ponto 10 (p.54)
3 Auditoria externa para proporcionar garantias ao Conselho de Administração e acionistas.	1	
4 Auditores externos profissionais e capazes de fornecer conselhos à empresa.	1	
5 Existência de um procedimento que remeta para a hierarquia a resolução de problemas encontrados associados ao risco.	5	Pontos 10, 11 e 12 (p.55, 56)
6 Divulgação de estratégia e fatores de risco previsíveis e de stakeholders que podem afetar a empresa.	5	Ponto 12 (p.56, 57)
7 Divulgação sobre transações com outras partes e do seu impacto financeiro na empresa.	1	
8 Canal existente para a divulgação de informação relevante.	5	Ponto 11 (p.55)
9 O Conselho de Administração deve promover a integridade com uma contabilidade e sistema financeiro transparentes.	5	Ponto 12 (p.58)
10 O Conselho de Administração deve divulgar as Comissões que estabeleceu, os seus mandatos e a sua composição.	5	Pontos 5, 7, 10, IV (p.53, 54, 75)
11 Avaliação da eficácia dos sistemas de controlo interno.	5	Ponto 12 (p.58)
12 O Conselho de Administração deve avaliar periodicamente os seus membros e as Comissões existentes.	5	Ponto 1 (p.61)
13 A nomeação dos membros do Conselho de Administração e o processo eleitoral devem ser claros e transparentes.	2	Ponto 5 (p.53)
14 Divulgação sobre a política de remuneração do Conselho de Administração e dos principais executivos.	5	Ponto 1 (p.60)
	55/70	

- Divulgação de demonstrações financeiras de confiança

A Auditoria do Santander Totta permite avaliar “a fiabilidade e integridade da informação financeira e operativa”, o que permite divulgar demonstrações financeiras de confiança (Totta, 2015: 58).

- Divulgação sobre as práticas de CG

O Comité de Riscos de Mercado e Financeiros permite “analisar a informação de “governance” da área de Riscos” (Totta, 2015: 54).

As práticas de CG são divulgadas anualmente no Relatório de Governo Societário.

- Auditoria externa para proporcionar garantias ao CA e acionistas

O Santander Totta não se pronuncia no seu Relatório de Governo Societário quanto à existência de auditoria externa.

Considera-se desta forma que o Santander Totta não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Auditores externos profissionais e capazes de fornecer conselhos à empresa

O Santander Totta não se pronuncia no seu Relatório de Governo Societário quanto à existência de auditores externos.

Considera-se desta forma que o Santander Totta não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Existência de um procedimento que remeta para a hierarquia a resolução de problemas encontrados associados ao risco

No Santander Totta “estão especificamente definidos e são praticadas políticas e procedimentos respeitantes a todos os riscos” (Totta, 2015: 55).

A Função de Gestão de Riscos do Santander Totta permite “realizar e apresentar ao Conselho de Administração e Conselho Fiscal o relatório anual relativo à função de gestão de riscos nos termos regulamentares previstos”, assim como “realizar todos os relatórios e tarefas que a Administração estime como oportunos” (Totta, 2015: 56).

O Comité de Modelos de Risco tem a função de “garantir o alinhamento das áreas locais envolvidas no desenvolvimento e acompanhamento de modelos de risco, bem como na integração dos mesmos na gestão. O envolvimento deve ocorrer a nível da Alta Direção” (Totta, 2015: 55).

Assim, considera-se que existe um procedimento que remete para a hierarquia a resolução de problemas encontrados associados ao risco.

- Divulgação de estratégia e fatores de risco previsíveis e de *stakeholders* que podem afetar a empresa

“A atividade desenvolvida pela função de gestão de riscos é documentada num relatório próprio, de periodicidade anual, “Relatório da FGR””. “Este documento destina-se a servir de apoio ao sistema de gestão de risco do Banco Santander Totta, S.A., sendo muito relevante o acompanhamento dos controlos (...) através de diversas ações que constam do referido relatório” (Totta, 2015: 56-57).

Existe portanto uma divulgação de estratégia e fatores de risco previsíveis e de *stakeholders* que podem afetar a empresa através do relatório divulgado.

- Divulgação sobre transações com outras partes e do seu impacto financeiro na empresa

O Santander Totta não divulga a existência de transações com outras partes. Considera-se desta forma que o Santander Totta não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Canal existente para a divulgação de informação relevante

As políticas, procedimentos, entre outros aspetos considerados relevantes, estão “disponíveis e são facilmente acessíveis por todos os colaboradores da instituição por via da sua divulgação em espaço próprio do sistema de Intranet do Banco” (Totta, 2015: 55).

- O CA deve promover a integridade com uma contabilidade e sistema financeiro transparentes

A Auditoria avalia a “fiabilidade e integridade da informação financeira e operativa” (Totta, 2015: 58).

A contabilidade e sistema financeiro do Santander Totta são considerados transparentes, uma vez que são divulgadas no Relatório e Contas do banco as demonstrações financeiras, assim como as respetivas notas.

- O CA deve divulgar as Comissões que estabeleceu, os seus mandatos e a sua composição

O Santander Totta apresenta no seu Relatório de Governo Societário o seu Modelo de Governação Interna, onde apresenta, entre outras, as Comissões pertencentes ao CA (Totta, 2015: 75).

“O Conselho de Administração integra uma Comissão Executiva” e “integram ainda os órgãos de administração o Comité de Remunerações, composto por um membro do Conselho de Administração (...) e o Comité de Riscos, composto por dois membros do Conselho de Administração” (Totta, 2015: 53).

O Santander Totta afirma que “os mandatos dos órgãos sociais têm a duração ordinária de três anos” e apresenta ainda a composição das Comissões (Totta, 2015: 53).

- Avaliação da eficácia dos sistemas de controlo interno

De forma a “proporcionar ao Conselho de Administração e à Alta Direção uma garantia independente sobre a qualidade e eficácia dos processos e sistemas de controlo interno”, a Auditoria Interna do Santander Totta “avalia a eficácia e a eficiência” desses processos e sistemas (Totta, 2015: 58).

- O CA deve avaliar periodicamente os seus membros e as Comissões existentes

O Santander Totta, para apurar a remuneração variável individual considera “a avaliação do desempenho respetivo, com base em critérios de natureza financeira e não

financeira, de acordo com as funções e o nível de responsabilidade, assim como dos resultados do Banco” (Totta, 2015: 61).

A avaliação de desempenho dos administradores executivos é realizada “anualmente, pelo Presidente da Comissão Executiva, relativamente aos restantes administradores executivos” e “anualmente, pelo Administrador Delegado do Grupo, relativamente ao Presidente da Comissão Executiva do Banco” (Totta, 2015: 61).

Existe assim uma avaliação periódica dos membros do CA e das Comissões existentes.

- A nomeação dos membros do CA e o processo eleitoral devem ser claros e transparentes

Segundo o Santander Totta “não estão também definidas regras especiais relativas à nomeação e substituição dos Administradores, bem como quanto a alterações estatutárias, aplicando-se a Lei Geral nestas matérias” (Totta, 2015: 53).

Desta forma, considera-se que a nomeação dos membros do CA e o processo eleitoral não são claros e transparentes, sendo que não existe uma política de seleção e nomeação específica para os seus membros.

Considerando a declaração do Santander Totta, considera-se que apenas existe interesse nesta recomendação, não se verificando a sua implementação (nível 2 da escala de *Likert*).

- Divulgação sobre a política de remuneração do CA e dos principais executivos

No Relatório de Governo Societário do Santander Totta é divulgada a “Política de Remuneração dos Membros dos Órgãos de Administração e de Fiscalização aplicável no exercício de 2015”, onde são mencionadas políticas quanto aos membros do CA, assim como dos administradores executivos (Totta, 2015: 60).

4.1.2.2. Banco Popular Portugal, S.A.

O Banco Popular faz parte de um dos maiores grupos bancários da Europa. Este Banco afirma estar sempre atento às reais necessidades do mercado, procurando responder de forma assertiva às exigências dos seus clientes.

O Grupo Banco Popular foi fundado a 14 de julho de 1926, com a denominação inicial de "Banco Popular de los Previsores del Porvenir". Em 1929, começou a ser cotado na Bolsa de Madrid e em fevereiro de 1947 adotou a designação "Banco Popular Español".

Ao longo dos quase 90 anos de história, o Popular reforçou a sua insígnia, e desenvolveu a sua marca, sem perder a sua identidade e cultura corporativa, sendo atualmente uma das maiores instituições financeiras a nível europeu.

O Popular conta com uma rede de cerca de 2.000 agências, das quais 170 estão situadas em Portugal.

4.1.2.2.1. Conselho de Administração

Na tabela 4.1.2.2.1.1. apresenta-se a classificação atribuída a cada um dos 13 atributos considerados.

Tabela 4.1.2.2.1.1. Variável conselho de administração – Banco Popular Portugal, S.A.

	Requisitos do Conselho de Administração	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1	A lealdade do Conselho de Administração deve ser destinada à empresa e a todos os acionistas, tratando-os de forma justa.	1	
2	O Conselho de Administração deve aplicar elevados padrões de ética.	5	Ponto II.5 (p.156)
3	Preocupação com a dimensão do Conselho de Administração. (Mais de 5 e menos de 15 membros)	4	Ponto II.1 (p.149, 198)
4	O Conselho de Administração deve preocupar-se com a assiduidade dos administradores nas reuniões. (>= 75% das reuniões)	5	Ponto II.9 (p.171)
5	O Conselho de Administração deve incluir uma quantidade suficiente de administradores independentes não executivos. (Mais de 50%)	2	Ponto II.2 (p.151)
6	Os elementos do Conselho de Administração devem apresentar diversidade de qualificações e competências.	5	Ponto II.11 (p.171)
7	O chairman e o CEO são distintos.	1	Pontos II.1 e II.2 (p.149, 151)
8	O Conselho de Administração deve ter acesso a informação precisa, relevante e oportuna.	5	Ponto II.5 (p.160, 161)
9	O Conselho de Administração deve ajudar na prevenção e resolução de conflitos de interesses (existência e implementação de política formal de conflitos de interesses).	5	p.192
10	O Conselho de Administração deve rever, acompanhar e orientar a estratégia da empresa.	5	Pontos II.2, II.5, II.6 (p.150, 156, 170)
11	O Conselho de Administração tem que definir objetivos de desempenho, acompanhar a eficácia do corporate governance e estar ciente de cada mudança significativa na empresa (estrutura de capital, aquisições e estratégias de defesa a OPA's).	5	Pontos II.2, II.5 e II.14 (p.151, 159, 175)
12	O presidente do Conselho de Administração deve ser um membro independente ou um membro não executivo.	1	Ponto II.2 (p.151)
13	O Conselho de Administração deve alinhar a sua remuneração e a dos principais executivos com os interesses a longo prazo da empresa e seus acionistas.	5	Ponto II.14 (p.177, 181)
		49/65	

- A lealdade do CA deve ser destinada à empresa e a todos os acionistas, tratando-os de forma justa.

O Popular não faz referência no seu Relatório de Governo à lealdade do CA. Considera-se assim que não existe interesse por parte do Banco nesta recomendação.

- O CA deve aplicar elevados padrões de ética.

Compete ao CA, “a promoção de uma cultura de controlo interno sustentada em elevados padrões de ética e de integridade, mediante a definição e aprovação de códigos de conduta apropriados” (Popular, 2015: 156)

Assim, o CA aplica elevados padrões de ética.

- Preocupação com a dimensão do CA. (Mais de 5 e menos de 15 membros)

O Popular afirma na sua “Política de Seleção e Avaliação dos Membros dos Órgãos de Administração e de Fiscalização, e dos Titulares de Funções Essenciais” que “os órgãos de administração e de fiscalização do Banco Popular devem ser compostos por um número suficiente de membros” (Popular, 2015: 198). No entanto, o CA é composto por 4 membros, sendo este valor inferior ao limite mínimo defendido.

Considera-se assim que a recomendação está a ser implementada (nível 4 da escala de *Likert*).

- O CA deve preocupar-se com a assiduidade dos administradores nas reuniões. (≥ 75% das reuniões)

O Popular defende que “os administradores perderão o mandato se, durante a sua vigência, derem 5 faltas seguidas ou 7 interpoladas a reuniões do Conselho de Administração sem justificação aceite por este” (Popular, 2015: 171).

O CA preocupa-se assim com a assiduidade dos administradores nas reuniões.

- O CA deve incluir uma quantidade suficiente de administradores independentes não executivos. (Mais de 50%)

“Os membros do órgão de administração com funções executivas/gestão corrente da sociedade são o seu Presidente, Carlos Manuel Sobral Cid da Costa Álvares e, o seu Administrador, Pedro Miguel da Gama Cunha” (Popular, 2015: 151). Sendo que o CA é composto por 4 membros, não se verifica a condição de mais de 50% dos membros serem não executivos.

O Popular não se pronuncia quanto à independência dos seus administradores. Considera-se assim que apenas existe interesse em implementar esta recomendação (nível 2 da escala de *Likert*).

- Os elementos do CA devem apresentar diversidade de qualificações e competências

O Popular apresenta “informações profissionais relativas aos membros do Conselho de Administração”, através das quais se verifica que os elementos do CA apresentam diversidade de qualificações e competências (Popular, 2015: 171).

- O *chairman* e o CEO são distintos.

O *chairman* é o “Dr. Carlos Manuel Sobral Cid da Costa Álvares” (Popular, 2015: 149). “O Comité Executivo é constituído por Carlos Manuel Sobral Cid da Costa Álvares, Presidente do Conselho de Administração, que coordena” os restantes membros (Popular, 2015: 151).

Assim, não se verifica a implementação desta recomendação e também não se considera existir interesse na sua implementação.

- O CA deve ter acesso a informação precisa, relevante e oportuna.

A Função *Compliance* do Banco Popular tem a competência de “elaborar e apresentar, ao órgão de administração e ao órgão de fiscalização, um relatório, de periodicidade pelo menos anual, identificando os incumprimentos verificados e as medidas adoptadas para corrigir eventuais deficiências” (Popular, 2015: 160).

A Função de Auditoria Interna também tem a competência de “relatar ao Conselho de Administração as deficiências detetadas nos respetivos trabalhos de Auditoria” (Popular, 2015: 161).

O CA tem assim acesso a informação precisa, relevante e oportuna.

- O CA deve ajudar na prevenção e resolução de conflitos de interesses (existência e implementação de política formal de conflitos de interesses).

Existe e é implementada no Banco Popular uma “Política de Prevenção, Comunicação e Sanação de Conflitos de Interesses” (Popular, 2015: 192).

Esta política “visa prevenir o risco de sujeição dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização e dos Titulares de Funções Essenciais do Banco Popular à influência indevida de outras pessoas ou entidades, assim como assegurar que a preparação, tomada e execução de decisões pelos Dirigentes do Banco Popular é exclusivamente dirigida à gestão sã e prudente do Banco e não é condicionada por interesses pessoais dos Dirigentes ou de outras entidades com que estejam direta ou indiretamente relacionados” (Popular, 2015: 192).

- O CA deve rever, acompanhar e orientar a estratégia da empresa.

“O Conselho de Administração é o órgão social com competência para definir as políticas gerais e de estratégia”, sendo que lhe são atribuídas algumas competências que apontam no sentido de acompanhar e orientar a estratégia do Banco (Popular, 2015: 150).

Compete assim, ao CA, “aprovar a estratégia do Banco e zelar pela sua adequada implementação” (Popular, 2015: 156).

O sistema de controlo interno do Banco Popular é “parte integrante de um planeamento estratégico, sustentável a longo prazo” (Popular, 2015: 156).

Considera-se também que a estratégia do Banco Popular é revista periodicamente, uma vez que “o risco estratégico é medido periodicamente” (Popular, 2015: 170).

- O CA tem que definir objetivos de desempenho, acompanhar a eficácia da CG e estar ciente de cada mudança significativa na empresa (estrutura de capital, aquisições e estratégias de defesa a OPA's).

Existe uma remuneração variável que “depende do cumprimento dos principais objetivos fixados, em cada ano, para o Grupo Banco Popular e para o Banco Popular Portugal”, confirmando a existência de objetivos de desempenho (Popular, 2015: 175).

Ao CA são atribuídas algumas competências, tais como “aprovar, previamente à sua introdução, os novos produtos e atividades do Banco, bem como as respetivas políticas de gestão do risco” e “coordenar a tomada de decisões”, das quais se conclui que o Popular está ciente de cada mudança significativa na empresa (Popular, 2015: 159).

Ao nível do acompanhamento da eficácia da CG, “foi criado em 1 de janeiro de 2011, o Comité Executivo no quadro do processo de aperfeiçoamento permanente do modelo de gestão do Banco enquanto unidade do Grupo Banco Popular” (Popular, 2015: 151).

- O presidente do CA deve ser um membro independente ou um membro não executivo

“O Comité Executivo é constituído por Carlos Manuel Sobral Cid da Costa Álvares, Presidente do Conselho de Administração” (Popular, 2015: 151). Desta afirmação conclui-se que o presidente do CA é um membro executivo. O Popular não se pronuncia quanto à sua independência.

Assim, não se verifica a implementação desta recomendação e também não se considera existir interesse na sua implementação.

- O CA deve alinhar a sua remuneração e a dos principais executivos com os interesses a longo prazo da empresa e seus acionistas

A “Política de Remuneração dos Membros dos Órgãos de Administração e de Fiscalização” “deve ser clara e deve estar alinhada com os interesses de longo prazo da instituição de crédito” (Popular, 2015: 181)

4.1.2.2.2. Estrutura de capital

O Banco Popular apresenta em 31 de Dezembro de 2015 um capital social de € 476.000.000,00, “representado por 476.000.000 ações ordinárias, com o valor nominal de € 1,00 cada, não admitidas à negociação em mercado regulamentado situado ou a funcionar em Portugal” (Popular, 2015: 178).

Apresenta-se na tabela 4.1.2.2.2.1., a classificação dos 7 atributos considerados para a variável estrutura de capital.

Tabela 4.1.2.2.2.1. Variável estrutura de capital – Banco Popular Portugal, S.A.

Requisitos da Estrutura de Capital	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1 Orientações para administradores com propriedade de ações.	Não aplicável	
2 Identificar os grandes acionistas na gestão da empresa.	5	p.148
3 Todos os acionistas devem ser tratados com igualdade.	2	Pontos I.5 e I.6 (p.149)
4 Os acionistas minoritários devem ser protegidos contra ações abusivas.	1	
5 Proibir o comércio interno de votos.	1	
6 Empresa com acionistas dispersos.	1	
7 Estado como um grande acionista.	Não aplicável	
	10/25	

- Orientações para administradores com propriedade de ações

O “Banco Popular Español, S.A. detém, diretamente, 100% do capital e dos direitos de voto do Banco Popular Portugal”, não existindo assim participações diretas dos membros dos órgãos sociais e colaboradores da Sociedade no capital social da Sociedade (Popular, 2015: 179).

Deste modo, esta recomendação não é aplicável ao Banco Popular.

- Identificar os grandes acionistas na gestão da empresa

O “Banco Popular Portugal, S.A. (também designado por Banco Popular ou BAPOP) é detido, a 100%, por um único acionista, o Banco Popular Español, S.A. com sede em Madrid, Espanha” (Popular, 2015: 148).

- Todos os acionistas devem ser tratados com igualdade.

“O Banco Popular não tem acionistas titulares de direitos especiais”. No entanto, “os Estatutos do Banco Popular (...) estipulam que só tem direito a voto os acionistas detentores de 500 ou mais ações”, não existindo alternativas para os restantes acionistas poderem votar (Popular, 2015: 149).

Assim, neste aspeto, os acionistas não são tratados com igualdade.

- Os acionistas minoritários devem ser protegidos contra ações abusivas

Apesar de não fazerem parte do capital social da empresa acionistas minoritários, o Banco Popular não apresenta medidas para proteger os acionistas minoritários de ações abusivas, caso estes futuramente participem no seu capital.

Considera-se assim que o Banco Popular não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Proibir o comércio interno de votos

“Só tem direito a voto os acionistas detentores de 500 ou mais ações, não havendo outras limitações aos direitos de voto nem é estipulado qualquer prazo para o exercício do direito de voto” (Popular, 2015: 149).

Assim, não são apresentadas afirmações por parte do Banco Popular que confirmem a proibição do comércio interno de votos.

- Empresa com acionistas dispersos

Sendo que o Banco Popular apresenta “um único acionista”, o capital social do Banco encontra-se concentrado, não apresentado acionistas dispersos (Popular, 2015: 148).

Assume-se assim que o Banco Popular não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Estado como um grande acionista

Sendo que o Popular não é propriedade do Estado, considerou-se que este atributo não se aplica a esta sociedade.

4.1.2.2.3. Relação com os Stakeholders

Apresenta-se na tabela 4.1.2.2.3.1. a classificação dos 9 atributos considerados para a variável Relação com os Stakeholders.

Tabela 4.1.2.2.3.1 Variável relação com os stakeholders – Banco Popular Portugal, S.A.

Requisitos da Relação com os Stakeholders	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1 Os direitos dos stakeholders têm que ser respeitados.	4	Ponto II.3 (p.155)
2 Reconhecer a interdependência dos interesses dos stakeholders.	5	Ponto II.14 (p.175)
3 Alinhar os interesses dos investidores, gestores e stakeholders.	5	Ponto II.5 (p.156, 181)
4 Prevenir coligações entre os stakeholders.	1	
5 Mecanismos para melhorar o desempenho da participação dos colaboradores.	5	Pontos I.8, II.5, II.14 (p.149, 156, 161, 175)
6 Fornecer informação relevante, suficiente e de confiança de forma regular e oportuna.	5	Ponto II.5, II.6, III.4 (p.160, 165, 179)
7 Liberdade para comunicar sobre práticas ilegais e/ou não éticas.	2	Ponto II.5 (p.161)
8 Existência de um quadro de insolvência eficaz e eficiente.	1	
9 Implementar os direitos específicos dos credores.	1	
	29/45	

- Os direitos dos stakeholders têm que ser respeitados

O Comité do Observatório do Cliente tem como principais funções: “identificar das reclamações, sugestões de Clientes, oportunidades de melhoria; (...) definir na sequência de desconformidades, medidas objetivas de oportunidade de comunicação com os Clientes” (Popular, 2015: 155). Verifica-se assim uma preocupação em respeitar os direitos dos seus clientes.

Considerou-se assim que a recomendação está a ser implementada (nível 4 da escala de Likert).

- Reconhecer a interdependência dos interesses dos stakeholders

No âmbito da “Política de remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização”, o Popular afirma que “ a atribuição de remuneração variável depende do cumprimento dos principais objetivos fixados, em cada ano, para o Grupo Banco Popular e para o Banco Popular Portugal”. “Os indicadores de desempenho têm em consideração: o desempenho dos pelouros ou das áreas por este acompanhados; os resultados globais do Banco e do grupo em que se inserem”. (Popular, 2015: 175)

Assim, verifica-se que os interesses dos stakeholders são interdependentes.

- Alinhar os interesses dos investidores, gestores e *stakeholders*

A política de remunerações deve “ser compatível com a estratégia empresarial e os objetivos, valores e interesses a longo prazo da instituição, e incluir medidas destinadas a evitar conflito de interesses” (Popular, 2015: 181).

Verifica-se desta forma que são considerados os interesses de todas as partes.

- Prevenir coligações entre os *stakeholders*

O Banco Popular não demonstra preocupação com possíveis coligações entre os *stakeholders*, não sendo mencionadas medidas para essa prevenção.

Considera-se assim que não existe interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Mecanismos para melhorar o desempenho da participação dos colaboradores

“A Assembleia Geral procede anualmente à apreciação geral da Administração com base na avaliação sobre a evolução da atividade do Banco no exercício anterior” (Popular, 2015: 149).

Quanto aos mecanismos adotados pelo Popular para melhorar o desempenho da participação dos seus colaboradores, destaca-se a remuneração, “a remuneração dos membros do Conselho de Administração” que “compreende uma componente fixa (com uma parte fixa ordinária e outra como complemento por desempenho individual) e uma componente variável” (Popular, 2015: 175).

O Popular refere ainda a importância em “elaborar e manter um plano de formação dos Colaboradores nas áreas de Cumprimento normativo e Prevenção do Branqueamento de Capitais e do financiamento do terrorismo”. (Popular, 2015: 161).

- Fornecer informação relevante, suficiente e de confiança de forma regular e oportuna.

A Função *Compliance* do Banco Popular é responsável pelo “controlo das comunicações previstas na Lei e efetuadas às autoridades competentes, referentes à informação de todas as áreas de negócio” (Popular, 2015: 160).

O Banco Popular afirma que “os relatórios e pareceres anuais do Conselho Fiscal sobre a atividade desenvolvida encontram-se disponíveis, juntamente com os documentos de prestação de contas anuais” (Popular, 2015: 179).

Considera-se assim que o Banco Popular fornece informação relevante, suficiente e de confiança de forma regular e oportuna.

- Liberdade para comunicar sobre práticas ilegais e/ou não éticas

Compete aos auditores internos do Banco Popular “proceder às averiguações e inquéritos que se mostrem necessários ao apuramento e imputação de responsabilidades individuais, em todas as circunstâncias em que a ocorrência de factos indicie ou consubstancie incidências graves ou práticas contrárias às normas internas, à legislação em vigor, às boas práticas bancárias, à ética da Instituição e do Sector Financeiro” (Popular, 2015: 161).

No entanto, o Banco Popular não se manifesta quanto à existência de liberdade para comunicar sobre práticas ilegais e/ou não éticas. Assim, considera-se que apenas existe interesse em aplicar esta recomendação (nível 2 da escala de *Likert*).

- Existência de um quadro de insolvência eficaz e eficiente

O Popular não apresenta no seu relatório de governo societário nenhum quadro de insolvência. Considerou-se assim que o Popular não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Implementar os direitos específicos dos credores

O Popular também não apresenta no seu relatório de governo societário qualquer declaração que comprove a implementação de direitos dos credores específicos. Considera-se desta forma que o Popular não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

4.1.2.2.4. Transparência e responsabilidade

Na tabela 4.1.2.2.4.1. apresenta-se a classificação dos 14 atributos considerados para a variável transparência e responsabilidade.

Tabela 4.1.2.2.4.1. Variável transparência e responsabilidade – Banco Popular Portugal, S.A.

Requisitos de Transparência e Responsabilidade	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1 Divulgação de demonstrações financeiras de confiança.	5	Pontos II.4 e II.5 (p.156)
2 Divulgação sobre as práticas de <i>Corporate Governance</i> .	5	p.148
3 Auditoria externa para proporcionar garantias ao Conselho de Administração e acionistas.	1	
4 Auditores externos profissionais e capazes de fornecer conselhos à empresa.	1	
5 Existência de um procedimento que remeta para a hierarquia a resolução de problemas encontrados associados ao risco.	5	Pontos II.5 e II.6 (p.157, 158, 163, 167)
6 Divulgação de estratégia e fatores de risco previsíveis e de stakeholders que podem afetar a empresa.	5	Pontos II.5 e II.6 (p. 158, 159, 162)
7 Divulgação sobre transações com outras partes e do seu impacto financeiro na empresa.	1	
8 Canal existente para a divulgação de informação relevante.	5	Ponto III.4 (p.179)
9 O Conselho de Administração deve promover a integridade com uma contabilidade e sistema financeiro transparentes.	5	Ponto II.5 (p.157)
10 O Conselho de Administração deve divulgar as Comissões que estabeleceu, os seus mandatos e a sua composição.	Não aplicável	
11 Avaliação da eficácia dos sistemas de controlo interno.	5	Ponto II.5 (p.160)
12 O Conselho de Administração deve avaliar periodicamente os seus membros e as Comissões existentes.	5	Ponto I.8 (p.149, 203)
13 A nomeação dos membros do Conselho de Administração e o processo eleitoral devem ser claros e transparentes.	5	p.196
14 Divulgação sobre a política de remuneração do Conselho de Administração e dos principais executivos.	5	Pontos I.8 e II.14 (p.149, 174)
	53/65	

- Divulgação de demonstrações financeiras de confiança

“O sistema de controlo interno do Banco Popular é um processo (...) concebido para proporcionar uma garantia razoável de que se atinjam objetivos nas seguintes categorias: (...) Fiabilidade do relato financeiro” (Popular, 2015: 156).

O Banco Popular divulga ainda um “Relatório e Parecer do Conselho Fiscal elaborado anualmente”, sendo que este “faz uma breve descrição sobre a atividade de fiscalização desenvolvida relativamente à prestação de contas anual. Este Relatório é divulgado no sítio da internet da Sociedade conjuntamente com os documentos de prestação de contas”. (Popular, 2015: 156).

Assim, assume-se que as demonstrações financeiras divulgadas pelo Banco Popular são de confiança.

- Divulgação sobre as práticas de CG

As práticas de CG são divulgadas anualmente no “Relatório sobre a Estrutura e as Práticas do Governo Societário” (Popular, 2015: 148).

- Auditoria externa para proporcionar garantias ao CA e acionistas

O Banco Popular não se pronuncia no seu Relatório de Governo Societário quanto à existência de auditoria externa.

Considera-se desta forma que o Banco Popular não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Auditores externos profissionais e capazes de fornecer conselhos à empresa

O Banco Popular não se pronuncia no seu Relatório de Governo Societário quanto à existência de auditores externos.

Considera-se desta forma que o Banco Popular não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Existência de um procedimento que remeta para a hierarquia a resolução de problemas encontrados associados ao risco

“O Banco tem implementado um circuito de análise e avaliação do risco, mediante um sistema formal de atribuição de poderes para a autorização de operações” (Popular, 2015: 163).

“O risco operacional do Banco é alvo de acompanhamento permanente e objeto de reporte ao Conselho de Administração via Comité Executivo, ao Comité de Controlo Interno e Risco Operacional interno e ao Comité de Risco Operacional do Grupo” (Popular, 2015: 167). O Banco Popular afirma ainda que a função de gestão de risco deve propor ao órgão de Administração “políticas, apetites e tolerâncias aos riscos materialmente significativos a que o Banco se encontra exposto” (Popular, 2015: 157).

Existem ainda linhas de reporte que “são estabelecidas entre as diversas unidades de negócio, incluindo a função de auditoria, com reportes mensais à Gestão do Risco em relação ao estado dos controlos para gerir os riscos e mudanças nos objetivos e riscos. A GR reporta ao Comité Executivo a monitorização efetuadas sobre os diferentes riscos” (Popular, 2015: 158-159).

- Divulgação de estratégia e fatores de risco previsíveis e de *stakeholders* que podem afetar a empresa

É realizada pelo Popular, uma “apresentação de relatórios de riscos sobre todo o Banco” (Popular, 2015: 158).

O CA, no que respeita ao risco, tem a responsabilidade de “requerer que sejam elaborados e apreciar reportes periódicos, precisos e tempestivos sobre os principais

riscos a que o Banco se encontra exposto e que identifiquem os procedimentos de controlo implementados para gerir esses riscos” (Popular, 2015: 159).

Apresenta-se também no relatório de Governo Societário a “identificação dos principais riscos a que o Banco Popular se expõe no exercício da atividade” (Popular, 2015: 162).

- Divulgação sobre transações com outras partes e do seu impacto financeiro na empresa

O Banco Popular não divulga no seu Relatório de Governo Societário se existiram transações com outras partes, assim como o seu impacto financeiro na empresa.

Considera-se desta forma que o Banco Popular não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Canal existente para a divulgação de informação relevante

“Os relatórios e pareceres anuais do Conselho Fiscal sobre a atividade desenvolvida encontram-se disponíveis, juntamente com os documentos de prestação de contas anuais, no sítio da internet da Sociedade, www.bancopopular.pt.” (Popular, 2015: 179).

- O CA deve promover a integridade com uma contabilidade e sistema financeiro transparentes

Em relação à fiabilidade do relato financeiro, “o sistema de controlo interno proporciona uma garantia razoável de que a preparação dos correspondentes relatórios obedece a princípios contabilísticos reconhecidamente aceites e cumpre os preceitos legais e regulamentares aplicáveis, que a informação neles contida reflete as transações e eventos subjacentes por forma a apresentar uma posição patrimonial e financeira fiável e verdadeira, e que os mesmos são claros e informativos nas questões que possam influenciar a sua utilização, compreensão e interpretação” (Popular, 2015: 157).

- O CA deve divulgar as Comissões que estabeleceu, os seus mandatos e a sua composição

O CA do Banco Popular não estabeleceu comissões. Assim, considera-se que esta recomendação não é aplicável ao Banco Popular.

- Avaliação da eficácia dos sistemas de controlo interno

A Função Compliance tem a responsabilidade de “acompanhar em permanência o sistema de controlo interno, avaliando a adequação, a suficiência e a atualidade das políticas, meios e procedimentos que o integram” (Popular, 2015: 160).

Cabe ainda a esta Função, efetuar o “acompanhamento e avaliação dos procedimentos de controlo interno em matéria de prevenção do branqueamento de capitais e do financiamento do terrorismo” (Popular, 2015: 160).

- O CA deve avaliar periodicamente os seus membros e as Comissões existentes

“A Assembleia Geral procede anualmente à apreciação geral da Administração com base na avaliação sobre a evolução da atividade do Banco no exercício anterior” (Popular, 2015: 149).

Através da “Política de Seleção e Avaliação dos Membros dos Órgãos de Administração e de Fiscalização, e dos Titulares de Funções Essenciais”, constata-se que é realizada uma “avaliação sucessiva da aptidão individual dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização”, assim como uma “avaliação sucessiva da aptidão coletiva” dos mesmos órgãos. Essa avaliação é realizada anualmente ou “sempre que novos factos ou eventos determinem a necessidade de uma reavaliação da aptidão”. (Popular, 2015: 203).

- A nomeação dos membros do CA e o processo eleitoral devem ser claros e transparentes

O Banco Popular divulga em anexo o seu relatório de governo societário, a “Política de Seleção e Avaliação dos Membros dos Órgãos de Administração e de Fiscalização, e dos Titulares de Funções Essenciais”, na qual se esclarece o processo de nomeação e o processo eleitoral dos membros do CA (Popular, 2015: 196).

- Divulgação sobre a política de remuneração do CA e dos principais executivos

“A Assembleia Geral aprova anualmente a declaração sobre a política de remuneração dos órgãos de administração e fiscalização apresentada pelo Conselho de Administração” (Popular, 2015: 149).

A “Política de remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização” é divulgada no relatório de governo societário do Banco Popular, com vista a “reforçar a transparência no processo de fixação de remunerações” (Popular, 2015: 174).

4.1.2.3. Banco Cofidis, S.A.

A Cofidis foi criada em França, em 1982 e integra o Grupo Cofidis Participations, sendo este um grupo financeiro de dimensão europeia, pioneiro no crédito à distância e conhecido há mais de 30 anos pela diversificação da sua oferta e dos seus serviços.

A Cofidis surge em Portugal em 1996 com a missão de contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos seus clientes, através do desenvolvimento e gestão de um portefólio de produtos de crédito que procura oferecer a melhor e mais adequada solução para satisfação das necessidades e para a concretização das aspirações de cada indivíduo.

Ao longo do tempo tem conquistado uma posição de referência na venda e gestão de crédito a particulares, contando atualmente com mais de 300 mil clientes.

O Banco Cofidis, SA assegura a sua presença a nível internacional. Opera em Portugal, na Polónia e na Eslováquia.

4.1.2.3.1. Conselho de Administração

Na tabela 4.1.2.3.1.1., apresenta-se a classificação atribuída a cada um dos 13 atributos considerados.

Tabela 4.1.2.3.1.1. Variável conselho de administração - Banco Cofidis, S.A.

Requisitos do Conselho de Administração	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1 A lealdade do Conselho de Administração deve ser destinada à empresa e a todos os acionistas, tratando-os de forma justa.	1	
2 O Conselho de Administração deve aplicar elevados padrões de ética.	1	
3 Preocupação com a dimensão do Conselho de Administração. (Mais de 5 e menos de 15 membros)	5	Ponto I.1 (p. 25)
4 O Conselho de Administração deve preocupar-se com a assiduidade dos administradores nas reuniões. (>= 75% das reuniões)	1	
5 O Conselho de Administração deve incluir uma quantidade suficiente de administradores independentes não executivos. (Mais de 50%)	1	
6 Os elementos do Conselho de Administração devem apresentar diversidade de qualificações e competências.	1	
7 O chairman e o CEO são distintos.	Não aplicável	
8 O Conselho de Administração deve ter acesso a informação precisa, relevante e oportuna.	5	Ponto I.5.6 (p. 37)
9 O Conselho de Administração deve ajudar na prevenção e resolução de conflitos de interesses (existência e implementação de política formal de conflitos de interesses).	1	
10 O Conselho de Administração deve rever, acompanhar e orientar a estratégia da empresa.	3	Ponto I.3.3 (p.30)
11 O Conselho de Administração tem que definir objetivos de desempenho, acompanhar a eficácia do corporate governance e estar ciente de cada mudança significativa na empresa (estrutura de capital, aquisições e estratégias de defesa a OPA's).	3	Ponto I.3.3, I.5.6, II.3.3 (p. 30, 38, 51)
12 O presidente do Conselho de Administração deve ser um membro independente ou um membro não executivo.	1	
13 O Conselho de Administração deve alinhar a sua remuneração e a dos principais executivos com os interesses a longo prazo da empresa e seus acionistas.	5	Ponto II.3.1 (p. 47)
	28/60	

- A lealdade do CA deve ser destinada à empresa e a todos os acionistas, tratando-os de forma justa.

O Cofidis não apresenta declarações e medidas relacionadas com a lealdade que deve ser prestada pelo CA à empresa e a todos os acionistas.

Considera-se assim que não existe interesse em implementar esta recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- O CA deve aplicar elevados padrões de ética.

Sendo que o Cofidis não apresenta declarações e medidas relacionadas com a aplicação de elevados padrões de ética, considera-se que não existe interesse em implementar esta recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Preocupação com a dimensão do CA. (Mais de 5 e menos de 15 membros)

“A administração do Banco está confiada a um Conselho de Administração constituído por um mínimo de 3 e um máximo de 11 elementos” (Cofidis, 2015: 25).

À data de 31 de Dezembro de 2015, o CA do Cofidis era composto por 6 membros.

- O CA deve preocupar-se com a assiduidade dos administradores nas reuniões. (≥ 75% das reuniões)

O Cofidis não se refere, no seu relatório de governo societário, à assiduidade dos administradores nas reuniões, constatando-se assim que não existe interesse em implementar esta recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- O CA deve incluir uma quantidade suficiente de administradores independentes não executivos. (Mais de 50%)

O Cofidis não apresenta no seu relatório de Governo Societário informações sobre a independência dos seus administradores e sobre o facto de serem não executivos.

Considera-se assim que não existe interesse por parte do Cofidis em implementar esta recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Os elementos do CA devem apresentar diversidade de qualificações e competências

O Cofidis não apresenta no seu relatório de Governo Societário informações sobre as qualificações e competências dos elementos do CA.

Considera-se assim que não existe interesse por parte do Cofidis em implementar esta recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- O *chairman* e o CEO são distintos.

O *chairman* do Cofidis, em 2015, é Luc Bertrand Salus. No entanto, em 2015 “a gestão corrente do Banco não se encontra delegada numa Comissão Executiva”, não existindo assim CEO (Cofidis, 2015: 33).

Por tal facto, considerou-se que esta recomendação não é aplicável ao Cofidis.

- O CA deve ter acesso a informação precisa, relevante e oportuna.

A metodologia de implementação de Controlo Interno pretende garantir, no que respeita à informação e comunicação, “a identificação, captura e comunicação de informação pertinente e relevante que permita a tomada de decisões e que garanta a adequada execução” (Cofidis, 2015: 37).

- O CA deve ajudar na prevenção e resolução de conflitos de interesses (existência e implementação de política formal de conflitos de interesses).

O CA do Cofidis não apresenta competências com vista a ajudar na prevenção e resolução de conflitos de interesse e também não apresenta uma política formal de conflitos de interesses.

Assim, o Cofidis não apresenta interesse em implementar esta recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- O CA deve rever, acompanhar e orientar a estratégia da empresa.

Compete ao CA “preparar e elaborar orçamentos, planos de investimento, orientações de estratégia e outros documentos previsionais e os correspondentes relatórios de execução” (Cofidis, 2015: 30).

Assim, o Cofidis acompanha e orienta a estratégia do Banco, mas não apresenta competências para rever essa estratégia. Considera-se que o processo de implementação está a ser desenvolvido (nível 3 da escala de *Likert*).

- O CA tem que definir objetivos de desempenho, acompanhar a eficácia da CG e estar ciente de cada mudança significativa na empresa (estrutura de capital, aquisições e estratégias de defesa a OPA's).

O Cofidis apresenta “objetivos [de desempenho] pré-estabelecidos trimestralmente pela Administração” (Cofidis, 2015: 51).

No entanto, não apresenta no seu relatório de Governo Societário informações que permitam concluir que o CA acompanha a eficácia da CG.

Considera-se que o CA está ciente de mudanças significativas no Banco, uma vez que lhe compete “deliberar ou propor fundamentadamente os aumentos de capital

necessários” e “constituir mandatários para o exercício de atos determinados” (Cofidis, 2015: 30).

Assim, considera-se que o processo de implementação está a ser desenvolvido (nível 3 da escala de *Likert*).

- O presidente do CA deve ser um membro independente ou um membro não executivo

O Cofidis não se pronuncia no seu relatório de Governo Societário quanto à independência do *chairman* e quanto ao facto de este ser um membro não executivo.

Considera-se assim que não existe interesse por parte do Cofidis em implementar esta recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- O CA deve alinhar a sua remuneração e a dos principais executivos com os interesses a longo prazo da empresa e seus acionistas

Segundo o Cofidis, “a política de remuneração permite, de forma adequada, atingir os objetivos de alinhar os interesses dos membros do órgão de administração com os interesses de longo prazo da instituição” (Cofidis, 2015: 47).

4.1.2.3.2. Estrutura de capital

“O capital social no montante de Euros 101.000.000, representado por 101.000.000 ações com o valor nominal de 1 Euro, encontra-se integralmente subscrito e realizado” (Cofidis, 2015: 110).

Apresenta-se na tabela 4.1.2.3.2.1. a classificação dos 7 atributos considerados.

Tabela 4.1.2.3.2.1. Variável estrutura de capital - Banco Cofidis, S.A.

Requisitos da Estrutura de Capital	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1 Orientações para administradores com propriedade de ações.	Não aplicável	
2 Identificar os grandes acionistas na gestão da empresa.	5	Ponto I.2.15 (p. 28)
3 Todos os acionistas devem ser tratados com igualdade.	5	Ponto I.2.5 (p. 26)
4 Os acionistas minoritários devem ser protegidos contra ações abusivas.	1	
5 Proibir o comércio interno de votos.	5	Pontos I.2.3 e I.2.4 (p. 26)
6 Empresa com acionistas dispersos.	1	
7 Estado como um grande acionista.	Não aplicável	
	17/25	

- Orientações para administradores com propriedade de ações.

O capital social do Banco é detido em 100% pela Cofidis SGPS, não existindo assim participações diretas dos membros dos órgãos sociais e colaboradores da Sociedade no capital social da Sociedade.

Deste modo, esta recomendação não é aplicável ao Cofidis.

- Identificar os grandes acionistas na gestão da empresa

“A 31 de Dezembro de 2015, as 101.000.000 ações, representativas da totalidade do capital social do Banco, eram detidas pela Cofidis SGPS, S.A., a qual se mantém como acionista única à data do presente relatório” (Cofidis, 2015: 28).

- Todos os acionistas devem ser tratados com igualdade.

O Cofidis afirma que “os acionistas titulares de ações em número inferior ao exigido para conferir direito de voto podem agrupar-se de forma a completar o mínimo exigido. O agrupamento pode então ser representado por qualquer dos agrupados, ou por qualquer outro acionista com direito a voto” (Cofidis, 2015: 26).

Assume-se assim que todos os acionistas são tratados com igualdade.

- Os acionistas minoritários devem ser protegidos contra ações abusivas

Apesar de não fazerem parte do capital social da empresa acionistas minoritários, o Cofidis não apresenta medidas para proteger os acionistas minoritários de ações abusivas, caso estes futuramente participem no seu capital.

Considera-se assim que o Cofidis não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Proibir o comércio interno de votos

“A participação dos acionistas na Assembleia Geral depende do registo ou depósito, no Banco ou numa instituição legalmente autorizada para o efeito, pelo menos quinze dias antes da data de realização da Assembleia, do número mínimo de ações necessário para conferir direito a um voto”. O Cofidis defende ainda que “os acionistas devem manter as ações de que são titulares registadas ou depositadas em seu nome, pelo menos, até ao encerramento da reunião da Assembleia Geral” (Cofidis, 2015: 26).

Assim sendo, considera-se que é proibido o comércio interno de votos.

- Empresa com acionistas dispersos

Sendo que o Cofidis apresenta um “acionista único”, o capital social do Banco encontra-se concentrado, não apresentado acionistas dispersos (Cofidis, 2015: 28).

Assume-se assim que o Cofidis não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Estado como um grande acionista

Sendo que o Cofidis não é propriedade do Estado, considerou-se que este atributo não se aplica a esta sociedade.

4.1.2.3.3. Relação com os Stakeholders

Apresenta-se na tabela 4.1.2.3.3.1. a classificação dos 9 atributos considerados para a variável Relação com os *Stakeholders*.

Tabela 4.1.2.3.3.1. Variável relação com os *stakeholders* - Banco Cofidis, S.A.

Requisitos da Relação com os <i>Stakeholders</i>	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1 Os direitos dos <i>stakeholders</i> têm que ser respeitados.	1	
2 Reconhecer a interdependência dos interesses dos <i>stakeholders</i> .	5	Ponto II.1 (p. 44)
3 Alinhar os interesses dos investidores, gestores e <i>stakeholders</i> .	1	
4 Prevenir coligações entre os <i>stakeholders</i> .	1	
5 Mecanismos para melhorar o desempenho da participação dos colaboradores.	5	Pontos II.1, II.3.2, II.3.3 (p. 44, 47, 51)
6 Fornecer informação relevante, suficiente e de confiança de forma regular e oportuna.	5	Ponto I.5.6 (p. 37)
7 Liberdade para comunicar sobre práticas ilegais e/ou não éticas.	1	
8 Existência de um quadro de insolvência eficaz e eficiente.	1	
9 Implementar os direitos específicos dos credores.	1	
	21/45	

- Os direitos dos *stakeholders* têm que ser respeitados

Não é mencionado, no relatório de governo societário do Cofidis, respeito pelos direitos dos diversos *stakeholders*.

Assim, considera-se que o Cofidis não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Reconhecer a interdependência dos interesses dos *stakeholders*

No Cofidis, a interdependência desses interesses é reconhecida, tal como se comprova na seguinte declaração: “a direção de topo determina o montante global da remuneração

variável atribuída aos membros do pessoal e distribui os montantes decididos”. De modo a evitar conflitos de interesse, “a remuneração variável não é direta ou somente determinada por mecanismos automáticos (i.e., o montante de “Rendimento Líquido Bancário” gerado)” (Cofidis, 2015: 44).

Através desta declaração verifica-se que o interesse dos colaboradores (nível elevado de remuneração variável) depende (ainda que indiretamente) do interesse do Banco Cofidis (resultados elevados).

- Alinhar os interesses dos investidores, gestores e *stakeholders*

O Cofidis não apresenta no seu relatório de governo societário qualquer declaração que manifeste a existência de um alinhamento dos interesses dos investidores, gestores e *stakeholders*. Considera-se desta forma que o Cofidis não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Prevenir coligações entre os *stakeholders*

O Cofidis não evidencia preocupação com possíveis coligações entre os *stakeholders* e não menciona medidas concretas para prevenir essas coligações. Considera-se assim que não existe interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Mecanismos para melhorar o desempenho da participação dos colaboradores

O Cofidis atribui prémios de desempenho aos seus colaboradores, “estando a sua atribuição condicionada ao facto de serem alcançados objetivos pré-estabelecidos trimestralmente pela Administração” (Cofidis, 2015: 51).

O Cofidis afirma também que a remuneração variável atribuída aos membros do pessoal pelo Cofidis “depende do desempenho individual e coletivo” (Cofidis, 2015: 44).

Considera-se assim que estas medidas melhoram o desempenho da participação dos seus colaboradores, com vista a atingirem prémios de desempenho e melhores níveis de remuneração variável.

- Fornecer informação relevante, suficiente e de confiança de forma regular e oportuna.

O Sistema de Controlo Interno do Cofidis tem como objetivo “assegurar que a informação reportada é objetiva, fidedigna e correta”, assim como garantir “a identificação, captura e comunicação de informação pertinente e relevante que permita a tomada de decisões e que garanta a adequada execução” (Cofidis, 2015: 37).

Desta forma, a informação fornecida pelo Cofidis é relevante, suficiente e de confiança, sendo os relatórios divulgados de forma regular e oportuna.

- Liberdade para comunicar sobre práticas ilegais e/ou não éticas

Não existem evidências da existência de liberdade para comunicar sobre práticas ilegais ou não éticas no Cofidis. Considera-se assim que não existe interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Existência de um quadro de insolvência eficaz e eficiente

O Cofidis não apresenta no seu relatório de governo societário um quadro de insolvência. Considerou-se assim que o Cofidis não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Implementar os direitos específicos dos credores

O Cofidis também não apresenta no seu relatório de governo societário qualquer declaração que comprove a implementação de direitos dos credores específicos. Considera-se desta forma que o Cofidis não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

4.1.2.3.4. Transparência e responsabilidade

Na tabela 4.1.2.4.3.1. apresenta-se a classificação dos 14 atributos considerados para a variável transparência e responsabilidade.

Tabela 4.1.2.4.3.1. Variável transparência e responsabilidade - Banco Cofidis, S.A.

Requisitos de Transparência e Responsabilidade	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1 Divulgação de demonstrações financeiras de confiança.	5	p. 22, 136
2 Divulgação sobre as práticas de <i>Corporate Governance</i> .	5	Ponto I (p. 25)
3 Auditoria externa para proporcionar garantias ao Conselho de Administração e acionistas.	1	
4 Auditores externos profissionais e capazes de fornecer conselhos à empresa.	1	
5 Existência de um procedimento que remeta para a hierarquia a resolução de problemas encontrados associados ao risco.	3	Ponto I.5.7 (p. 39)
6 Divulgação de estratégia e fatores de risco previsíveis e de stakeholders que podem afetar a empresa.	5	Ponto I.5.6 (p. 22, 39)
7 Divulgação sobre transações com outras partes e do seu impacto financeiro na empresa.	5	p. 120
8 Canal existente para a divulgação de informação relevante.	5	p. 153
9 O Conselho de Administração deve promover a integridade com uma contabilidade e sistema financeiro transparentes.	5	Ponto I.5.6 (p. 39, 153)
10 O Conselho de Administração deve divulgar as Comissões que estabeleceu, os seus mandatos e a sua composição.	1	
11 Avaliação da eficácia dos sistemas de controlo interno.	5	Ponto I.5.7 (p. 39)
12 O Conselho de Administração deve avaliar periodicamente os seus membros e as Comissões existentes.	5	Pontos II.1 e II.3.2 (p. 44, 47)
13 A nomeação dos membros do Conselho de Administração e o processo eleitoral devem ser claros e transparentes.	3	p. 20
14 Divulgação sobre a política de remuneração do Conselho de Administração e dos principais executivos.	5	Ponto I.2.12 e II.1 (p.28, 40)
	54/70	

- Divulgação de demonstrações financeiras de confiança

O Cofidis divulga as suas demonstrações financeiras através do relatório e contas.

Os membros do CA declaram que “o relatório de gestão, as contas anuais, a certificação legal de contas e demais documentos de prestação de contas exigidos por lei ou por regulamento, foram elaborados em conformidade com as normas contabilísticas aplicáveis, dando uma imagem verdadeira e apropriada do ativo e do passivo, da situação financeira e dos resultados do Banco Cofidis, S.A.” (Cofidis, 2015: 22).

São ainda divulgados “Relatórios e Pareceres dos Órgãos de Fiscalização” às demonstrações financeiras, o que demonstra que estas são de confiança (Cofidis, 2015: 136).

- Divulgação sobre as práticas de CG

O Cofidis apresenta o “Relatório sobre o Governo do Banco” no qual divulga informação “relativa ao Governo da Sociedade” (Cofidis, 2015: 25).

São assim divulgadas pelo Cofidis as suas práticas de Governo Societário.

- Auditoria externa para proporcionar garantias ao CA e acionistas

O Cofidis não se pronuncia no seu Relatório de Governo Societário quanto à existência de auditoria externa.

Considera-se desta forma que o Cofidis não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Auditores externos profissionais e capazes de fornecer conselhos à empresa

O Cofidis não se pronuncia no seu Relatório de Governo Societário quanto à existência de auditores externos.

Considera-se desta forma que o Cofidis não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Existência de um procedimento que remeta para a hierarquia a resolução de problemas encontrados associados ao risco

O CA acompanha e dinamiza “reuniões regulares promovidas com respetivo órgão de controlo e direções para a identificação, monitorização, quantificação e gestão dos riscos, o que lhe permite tomar as medidas corretivas necessárias ao adequado funcionamento do Banco” (Cofidis, 2015: 39).

No entanto, o Cofidis não apresenta um procedimento específico que remeta para a hierarquia a resolução de problemas encontrados ao risco. Considera-se assim que o processo de implementação está a ser desenvolvido (nível 3 da escala de *Likert*).

- Divulgação de estratégia e fatores de risco previsíveis e de *stakeholders* que podem afetar a empresa

“O Banco divulga, no âmbito do enquadramento normativo nacional do Pilar III – Disciplina de Mercado de Basileia II, informação detalhada sobre a solvabilidade, os riscos incorridos e os processos e sistemas de avaliação e gestão instituídos no Banco” (Cofidis, 2015: 39).

- Divulgação sobre transações com outras partes e do seu impacto financeiro na empresa

O Cofidis apresenta, à “data de 31 de Dezembro de 2015, o valor das transações do Banco Cofidis, S.A. com partes relacionadas, assim como os respetivos custos e proveitos reconhecidos no exercício” (Cofidis, 2015: 120).

- Canal existente para a divulgação de informação relevante

O “Relatório de Gestão e Contas 2015 encontra-se divulgado no site institucional do Grupo (www.cofidis.pt)”, assim como outras informações consideradas relevantes (Cofidis, 2015: 153).

- O CA deve promover a integridade com uma contabilidade e sistema financeiro transparentes

“As políticas, princípios e procedimentos de divulgação de informação financeira seguem as orientações do Grupo Cofidis Participations, e encontram-se descritas nas notas às demonstrações financeiras do Banco” (Cofidis, 2015: 153).

- O CA deve divulgar as Comissões que estabeleceu, os seus mandatos e a sua composição

O CA do Cofidis não apresenta Comissões estabelecidas, considerando-se assim que não existe interesse em implementar esta recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Avaliação da eficácia dos sistemas de controlo interno

“O Conselho Fiscal avalia anualmente, através de relatório próprio, a eficácia do sistema de controlo interno ajustado às necessidades do Banco” (Cofidis, 2015: 39).

- O CA deve avaliar periodicamente os seus membros e as Comissões existentes

Compete à Cofidis SGPS, S.A., enquanto acionista única, proceder à avaliação de desempenho dos membros do CA, sendo que esta avaliação deriva da existência de remuneração variável, a qual “depende do desempenho individual e coletivo”. Considera-se assim que a avaliação é realizada periodicamente (Cofidis, 2015: 44, 44).

- A nomeação dos membros do CA e o processo eleitoral devem ser claros e transparentes

Considerou-se que, no Cofidis, esse processo é claro, uma vez que “na terceira sessão da Assembleia Geral Ordinária, que teve lugar em 24 de Junho de 2015”, foi deliberada a “aprovação da Política Interna de Seleção e Avaliação da Adequação dos Membros dos Órgãos de Administração e de Fiscalização do Banco” (Cofidis, 2015: 20).

No entanto, esta política não se encontra divulgada por parte do Cofidis para consulta pública, considerando-se que o processo de implementação está a ser desenvolvido (nível 3 da escala de *Likert*).

- Divulgação sobre a política de remuneração do CA e dos principais executivos

“O Conselho de Administração do Banco submete anualmente a Política de Remuneração dos Membros dos Órgãos de Administração e Fiscalização e Titulares de

Funções Essenciais do Banco (‘Política de Remuneração’) à apreciação da respetiva Assembleia Geral” (Cofidis, 2015: 28).

O Cofidis apresenta no seu relatório de governo societário a “descrição da política de remuneração dos órgãos de administração e de fiscalização” (Cofidis, 2015: 40).

4.1.4.5. Banco Credibom, S.A.

O Banco Credibom é parte integrante do grupo *Credit Agricole*, um dos maiores e mais influentes grupos bancários mundiais. Baseia-se numa cultura de apoio e cooperação transversal a todo o grupo e é um enorme parceiro da economia Francesa.

O Banco Credibom tem por missão facilitar e ajudar a concretizar os sonhos dos seus clientes, para que estes se sintam seguros.

A sua atividade centra-se, desde o início, na concessão de crédito através de uma rede de Parcerias Comerciais, nos segmentos automóvel, lar tendo mais tarde alargado a sua área de atuação aos Canais Diretos, especializados em soluções financeiras para clientes finais, onde tem vindo a reforçar a sua presença.

Este grupo estende-se por 54 países, com mais de 50 milhões de clientes e mais de 140 mil colaboradores em todo o mundo O Banco Credibom atua em Portugal há mais de 20 anos, ao longo dos quais tem vindo a consolidar a sua posição, apresentando um crescimento sustentado dos seus ativos e resultados.

4.1.2.4.1. Conselho de Administração

Na tabela 4.1.2.4.1.1. apresenta-se a classificação atribuída a cada um dos 13 atributos considerados.

Tabela 4.1.2.4.1.1. Variável conselho de administração – Banco Credibom, S.A.

	Requisitos do Conselho de Administração	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1	A lealdade do Conselho de Administração deve ser destinada à empresa e a todos os acionistas, tratando-os de forma justa.	5	Ponto 2.2 (p.161)
2	O Conselho de Administração deve aplicar elevados padrões de ética.	5	Ponto 2.2 (p.161)
3	Preocupação com a dimensão do Conselho de Administração. (Mais de 5 e menos de 15 membros)	5	Pontos 1, 2.5 e 4.2 (p.161, 162, 165)
4	O Conselho de Administração deve preocupar-se com a assiduidade dos administradores nas reuniões. (>= 75% das reuniões)	5	Ponto 4.3 (p.167)
5	O Conselho de Administração deve incluir uma quantidade suficiente de administradores independentes não executivos. (Mais de 50%)	1	
6	Os elementos do Conselho de Administração devem apresentar diversidade de qualificações e competências.	5	Pontos 2.5 e 4.2 (p.162, 165)
7	O chairman e o CEO são distintos.	5	Pontos 4.2 e 5.2 (p.166, 168)
8	O Conselho de Administração deve ter acesso a informação precisa, relevante e oportuna.	5	Ponto 5.1 (p.168)
9	O Conselho de Administração deve ajudar na prevenção e resolução de conflitos de interesses (existência e implementação de política formal de conflitos de interesses).	2	Ponto 2.3 (p.162)
10	O Conselho de Administração deve rever, acompanhar e orientar a estratégia da empresa.	2	Ponto 5.1 (p.168)
11	O Conselho de Administração tem que definir objetivos de desempenho, acompanhar a eficácia do corporate governance e estar ciente de cada mudança significativa na empresa (estrutura de capital, aquisições e estratégias de defesa a OPA's).	2	Ponto 4.4 (p.168)
12	O presidente do Conselho de Administração deve ser um membro independente ou um membro não executivo.	4	Pontos 4.2 e 5.2 (p.165, 168)
13	O Conselho de Administração deve alinhar a sua remuneração e a dos principais executivos com os interesses a longo prazo da empresa e seus acionistas.	1	
		47/65	

- A lealdade do CA deve ser destinada à empresa e a todos os acionistas, tratando-os de forma justa.

O Banco Credibom “dispõe de um Código de Conduta que estabelece as regras de natureza ética e deontológica a observar pelos membros dos Órgãos Sociais da Sociedade e por todos os seus colaboradores” (Credibom, 2015: 161).

“Estas regras baseiam-se nos 9 princípios gerais em vigor e difundidos pelo Grupo Crédit Agricole S.A. através de Carta Deontológica de 2003”, dos quais se destacam: “a relação com os parceiros e clientes baseia-se na lealdade”; “uma atitude mutualista para com o Grupo Crédit Agricole” (Credibom, 2015: 161).

- O CA deve aplicar elevados padrões de ética.

O “Código de Conduta que estabelece as regras de natureza ética e deontológica a observar pelos membros dos Órgãos Sociais da Sociedade e por todos os seus colaboradores”, permite constatar que o CA aplica elevados padrões de ética (Credibom, 2015: 161).

- Preocupação com a dimensão do CA. (Mais de 5 e menos de 15 membros)

“A Administração da Sociedade será exercida por um Conselho de Administração composto pelo mínimo de três e o máximo de sete membros” (Credibom, 2015: 165). A 31 de Dezembro de 2015, “o Conselho de Administração é composto por 6 membros” (Credibom, 2015: 161).

O Comité de Nomeações e Remunerações do Credibom tem competência para “avaliar a (...) dimensão (...) dos órgãos de administração e fiscalização e produzir recomendações aos mesmos com vista a eventuais alterações, com periodicidade anual” (Credibom, 2015: 162).

Constata-se assim que o Credibom preocupa-se com a dimensão do CA, e revê periodicamente a sua implementação.

- O CA deve preocupar-se com a assiduidade dos administradores nas reuniões. (≥ 75% das reuniões)

O CA do Credibom preocupa-se com a assiduidade dos administradores nas reuniões, sendo que “a falta de qualquer Administrador, às reuniões em que deva estar presente, sem justificação aceite pelo Conselho de Administração constitui falta definitiva, sempre que o número de faltas injustificadas atingir em cada ano civil, 2 seguidas ou 4 interpoladas”. “Para que o Conselho de Administração possa deliberar validamente é necessário que esteja presente ou devidamente representada a maioria dos seus membros” (Credibom, 2015: 167).

“Todas as reuniões realizadas são registadas em atas, nelas sendo indicada os participantes, a Ordem de Trabalhos e as deliberações havidas” (Credibom, 2015: 167).

- O CA deve incluir uma quantidade suficiente de administradores independentes não executivos. (Mais de 50%)

“A 31 de Dezembro de 2015 o Conselho de Administração era constituído por 6 membros efetivos, sendo 4 Administradores Não Executivos e 2 Administradores Executivos” (Credibom, 2015: 165).

No entanto, o Banco Credibom não se pronuncia quanto à independência dos seus administradores, considerando-se assim que não existe interesse nesta recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Os elementos do CA devem apresentar diversidade de qualificações e competências

O Comité de Nomeações e Remunerações tem como competência “elaborar e manter atualizada uma descrição das funções e qualificações para os cargos de membros dos órgãos de administração” (Credibom, 2015: 162).

Através da análise das qualificações e competências dos elementos do CA verifica-se que existe diversidade.

- O *chairman* e o CEO são distintos.

O *chairman* é Pierre Adam e o CEO é Amir Djourabtchi. (Credibom, 2015: 166, 168).

- O CA deve ter acesso a informação precisa, relevante e oportuna.

O CA do Credibom tem acesso a diversas informações, consideradas precisas, relevantes e oportunas.

“Ao Presidente da Comissão Executiva cabe: assegurar que sejam prestadas informações aos demais membros do Conselho de Administração relativamente à atividade e deliberações da Comissão Executiva” (Credibom, 2015: 168).

- O CA deve ajudar na prevenção e resolução de conflitos de interesses (existência e implementação de política formal de conflitos de interesses).

O Credibom afirma que “as regras em vigor proíbem a realização de quaisquer operações em que haja conflito de interesses, quer ao nível dos órgãos societários, bem como ao nível dos colaboradores. Deste modo os membros da Comissão Executiva não podem deliberar sobre assuntos em que tenham, por conta própria ou de terceiro, um interesse em conflito com o da Sociedade”. “Em caso de conflito, o membro da Comissão Executiva deve informar, por escrito, o Presidente ou os restantes membros da Comissão Executiva sobre o mesmo” (Credibom, 2015: 162).

No entanto, apenas se considera que existe interesse em implementar esta recomendação (nível 2 da escala de *Likert*), uma vez que não se verifica a existência e implementação de uma política formal de conflitos de interesses.

- O CA deve rever, acompanhar e orientar a estratégia da empresa.

“Ao Presidente da Comissão Executiva cabe: (...) assegurar o cumprimento dos limites da delegação, da estratégia, e dos deveres de colaboração perante o Presidente do Conselho de Administração” (Credibom, 2015: 168).

Contudo, não existe no Grupo um Conselho Geral e de Supervisão, de forma a se pronunciar sobre a estratégia e as principais políticas da sociedade e avaliar o seu cumprimento e execução.

Conclui-se assim que apenas existe um certo interesse na aplicação desta recomendação (nível 2 da escala de *Likert*).

- O CA tem que definir objetivos de desempenho, acompanhar a eficácia da CG e estar ciente de cada mudança significativa na empresa (estrutura de capital, aquisições e estratégias de defesa a OPA's).

O CA delibera relativamente aos seguintes assuntos: “alienação ou oneração de bens do ativo da Sociedade; autorização para a transmissão de ações a terceiros (...); aumento do capital social; emissão de obrigações” (Credibom, 2015: 168).

Verifica-se assim que o CA está ciente de mudanças significativas na empresa. No entanto, não existe nenhuma evidência no seu relatório de governo societário, sobre o facto de o CA definir objetivos de desempenho e acompanhar a eficácia da CG.

Considera-se assim que apenas existe interesse nesta recomendação (nível 2 da escala de *Likert*).

- O presidente do CA deve ser um membro independente ou um membro não executivo

O presidente do CA é um membro não executivo. No entanto, o Credibom não se pronuncia quanto à sua independência (Credibom, 2015: 168).

Considera-se portanto, que a recomendação está a ser implementada (nível 4 da escala de *Likert*).

- O CA deve alinhar a sua remuneração e a dos principais executivos com os interesses a longo prazo da empresa e seus acionistas

Considera-se que o Credibom não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*), uma vez que não existem evidências no seu relatório de governo societário, sobre a preocupação em alinhar a remuneração do CA e a dos principais executivos com os interesses a longo prazo da empresa e seus acionistas.

4.1.2.4.2. Estrutura de capital

“Em 31 de dezembro de 2015 e 2014 o capital está representado por 24.800.000 ações de valor nominal unitário de 5 euros, encontrando-se totalmente subscrito e realizado pelo acionista único CACF – Crédit Agricole Consumer Finance” (Credibom, 2015: 146).

Apresenta-se na tabela 4.1.2.4.2.1., a classificação dos 7 atributos considerados para a variável estrutura de capital.

Tabela 4.1.2.4.2.1. Variável estrutura de capital – Banco Credibom, S.A.

Requisitos da Estrutura de Capital	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1 Orientações para administradores com propriedade de ações.	Não aplicável	
2 Identificar os grandes acionistas na gestão da empresa.	5	Ponto 2.1 (p.161)
3 Todos os acionistas devem ser tratados com igualdade.	5	Pontos 3.3 e 3.4 (p.164, 165)
4 Os acionistas minoritários devem ser protegidos contra ações abusivas.	1	
5 Proibir o comércio interno de votos.	5	Pontos 3.3 e 3.4 (p.164, 165)
6 Empresa com acionistas dispersos.	1	
7 Estado como um grande acionista.	Não aplicável	
	17/25	

- Orientações para administradores com propriedade de ações.

“Não existem participações diretas dos membros dos órgãos sociais e colaboradores da Sociedade no capital social da Sociedade nem do seu acionista” (Credibom, 2015: 163).

Deste modo, esta recomendação não é aplicável ao Banco Credibom.

- Identificar os grandes acionistas na gestão da empresa

“A Sociedade é detida na sua totalidade pelo Crédit Agricole Consumer Finance, o qual é uma filial do Crédit Agricole, igualmente detido a 100% por este último”. O Credibom afirma ainda que “no decorrer do último ano não existiram alterações na estrutura societária” (Credibom, 2015: 161).

- Todos os acionistas devem ser tratados com igualdade.

O Credibom afirma que “a cada grupo de cem ações corresponde um voto; os acionistas possuidores de um número de ações inferior a cem poderão agrupar-se de forma a completar esse número, fazendo-se então representar por qualquer um dos agrupados”. Declara ainda que “as reuniões da Assembleia Geral são constituídas por todos os acionistas com direito a voto” (Credibom, 2015: 164, 165).

Assume-se assim que todos os acionistas são tratados com igualdade.

- Os acionistas minoritários devem ser protegidos contra ações abusivas

Apesar de não fazerem parte do capital social da empresa acionistas minoritários, o Credibom não apresenta medidas para proteger os acionistas minoritários de ações abusivas, caso estes futuramente participem no seu capital. Considera-se assim que o

Credibom não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Proibir o comércio interno de votos

“As reuniões da Assembleia Geral são constituídas por todas os acionistas com direito a voto e que, com a antecedência mínima de dez dias sobre a data da respetiva reunião, possuam cem ou mais ações em seu nome averbadas no livro de registo da Sociedade, ou tratando-se de ações escriturais, escrituradas em seu nome”. “A cada grupo de cem ações corresponde um voto”. (Credibom, 2015: 164, 165).

Assim sendo, considera-se que é proibido o comércio interno de votos.

- Empresa com acionistas dispersos

Sendo que o Credibom apresenta um “acionista único”, o capital social do Banco encontra-se concentrado, não apresentado acionistas dispersos (Credibom, 2015: 162).

Assume-se assim que o Credibom não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Estado como um grande acionista

Sendo que o Credibom não é propriedade do Estado, considerou-se que este atributo não se aplica a esta sociedade.

4.1.2.4.3. Relação com os *Stakeholders*

Apresenta-se na tabela 4.1.2.4.3.1. a classificação dos 9 atributos considerados.

Tabela 4.1.2.4.3.1. Variável relação com os *stakeholders* – Banco Credibom, S.A.

Requisitos da Relação com os <i>Stakeholders</i>	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1 Os direitos dos <i>stakeholders</i> têm que ser respeitados.	5	Ponto 2.2 (p.161)
2 Reconhecer a interdependência dos interesses dos <i>stakeholders</i> .	1	
3 Alinhar os interesses dos investidores, gestores e <i>stakeholders</i> .	1	
4 Prevenir coligações entre os <i>stakeholders</i> .	5	Pontos 2.3 e 6.1.2 (p.162, 170)
5 Mecanismos para melhorar o desempenho da participação dos colaboradores.	1	
6 Fornecer informação relevante, suficiente e de confiança de forma regular e oportuna.	5	Pontos 6.1.1 e 6.1.3 (p.169, 171)
7 Liberdade para comunicar sobre práticas ilegais e/ou não éticas.	3	Ponto 6.1.1 (p.169)
8 Existência de um quadro de insolvência eficaz e eficiente.	1	
9 Implementar os direitos específicos dos credores.	1	
	23/45	

- Os direitos dos *stakeholders* têm que ser respeitados

O Credibom manifesta respeito pelos direitos dos *stakeholders*, sendo que “dispõe um Código de Conduta que estabelece as regras de natureza ética e deontológica a observar pelos membros dos Órgãos Sociais da Sociedade e por todos os seus colaboradores”. Consideram-se alguns princípios tais como: “ênfase na satisfação dos clientes”; “respeito pelo sigilo bancário e toda a atuação dos colaboradores é realizada para benefício dos clientes” (Credibom, 2015: 161, 162).

- Reconhecer a interdependência dos interesses dos *stakeholders*

O Credibom não apresenta no seu relatório de governo societário qualquer declaração que comprove o reconhecimento da interdependência dos interesses dos *stakeholders*. Considera-se desta forma que o Credibom não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Alinhar os interesses dos investidores, gestores e *stakeholders*

O Credibom não apresenta no seu relatório de governo societário qualquer declaração que manifeste a existência de um alinhamento dos interesses dos investidores, gestores e *stakeholders*. Considera-se desta forma que o Credibom não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Prevenir coligações entre os *stakeholders*

O Credibom afirma que os colaboradores “não podem intervir na apreciação e decisão de operações em que sejam direta ou indiretamente interessados os próprios, seus cônjuges, parentes ou afins em 1.º grau, ou sociedades ou outros entes coletivos que uns ou outros, direta ou indiretamente, dominem” (Credibom, 2015: 162).

Credibom defende ainda que “não podem ser eleitos ou designados membros do conselho fiscal (...) os que, de modo direto ou indireto, prestem serviços ou estabeleçam relação comercial significativa com a Sociedade ou outra que com esta se encontre em relação de domínio ou de grupo” (Credibom, 2015: 170).

Considera-se que estas medidas pretendem prevenir coligações entre os *stakeholders* da sociedade.

- Mecanismos para melhorar o desempenho da participação dos colaboradores

O Credibom não apresenta no seu relatório de governo societário mecanismos para melhorar o desempenho da participação dos seus colaboradores. Considera-se assim que não existe interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Fornecer informação relevante, suficiente e de confiança de forma regular e oportuna.

O Conselho Fiscal pode “obter da administração ou de qualquer dos administradores informações ou esclarecimentos sobre o curso das operações ou atividades da Sociedade ou sobre qualquer dos seus negócios” (Credibom, 2015: 171).

Desta forma, é fornecida informação relevante, suficiente e de confiança, sendo divulgados relatórios de forma regular e oportuna.

- Liberdade para comunicar sobre práticas ilegais e/ou não éticas

Ao Conselho Fiscal cabe “receber as comunicações de irregularidades apresentadas por acionistas, colaboradores da Sociedade ou outros” (Credibom, 2015: 169).

No entanto, não existem evidências da existência de liberdade para comunicar sobre práticas ilegais ou não éticas. Considera-se assim que o processo de implementação está a ser desenvolvido (nível 3 da escala de *Likert*).

- Existência de um quadro de insolvência eficaz e eficiente

O Credibom não apresenta no seu relatório de governo societário nenhum quadro de insolvência. Considerou-se assim que o Credibom não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Implementar os direitos específicos dos credores

O Credibom também não apresenta no seu relatório de governo societário qualquer declaração que comprove a implementação de direitos dos credores específicos. Considera-se desta forma que o Credibom não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

4.1.2.4.4. Transparência e responsabilidade

Na tabela 4.1.2.4.4.1. apresenta-se a classificação dos 14 atributos considerados para a variável transparência e responsabilidade.

Tabela 4.1.2.4.4.1. Variável transparência e responsabilidade – Banco Credibom, S.A.

Requisitos de Transparência e Responsabilidade	Classificação (1 a 5)	Referências no Relatório de Governo
1 Divulgação de demonstrações financeiras de confiança.	5	Pontos 6.1.1 e 6.2.1 (p.169, 172)
2 Divulgação sobre as práticas de <i>Corporate Governance</i> .	5	Ponto 1 (p.161)
3 Auditoria externa para proporcionar garantias ao Conselho de Administração e acionistas.	1	
4 Auditores externos profissionais e capazes de fornecer conselhos à empresa.	1	
5 Existência de um procedimento que remeta para a hierarquia a resolução de problemas encontrados associados ao risco.	5	Pontos 2.8 e 2.8.1 (p.163)
6 Divulgação de estratégia e fatores de risco previsíveis e de stakeholders que podem afetar a empresa.	5	Ponto 2.8.1 (p.163)
7 Divulgação sobre transações com outras partes e do seu impacto financeiro na empresa.	5	p. 79
8 Canal existente para a divulgação de informação relevante.	5	Ponto 6.2.1 (p.172)
9 O Conselho de Administração deve promover a integridade com uma contabilidade e sistema financeiro transparentes.	5	Pontos 6.1.1 e 6.2.1 (p.169, 172)
10 O Conselho de Administração deve divulgar as Comissões que estabeleceu, os seus mandatos e a sua composição.	1	
11 Avaliação da eficácia dos sistemas de controlo interno.	5	Pontos 2.8.3 e 6.1.1 (p.163, 169)
12 O Conselho de Administração deve avaliar periodicamente os seus membros e as Comissões existentes.	5	Ponto 2.5 (p.162)
13 A nomeação dos membros do Conselho de Administração e o processo eleitoral devem ser claros e transparentes.	3	Pontos 1 e 2.5 (p.161, 162)
14 Divulgação sobre a política de remuneração do Conselho de Administração e dos principais executivos.	5	Ponto 2.4 (p.162)
	56/70	

- Divulgação de demonstrações financeiras de confiança

Compete ao Conselho Fiscal “fiscalizar o processo de preparação e de divulgação de informação financeira” (Credibom, 2015: 169).

O ROC emite “um parecer sobre a adequação e a eficácia da parte do sistema de controlo interno subjacente ao processo de preparação e de divulgação de informação financeira (relato financeiro)” (Credibom, 2015: 172).

- Divulgação sobre as práticas de CG

O Credibom divulga “um relatório sobre a estrutura e as práticas de governo societário aplicáveis ao Banco Credibom S.A.” (Credibom, 2015: 161).

- Auditoria externa para proporcionar garantias ao CA e acionistas

O Credibom não se pronuncia no seu Relatório de Governo Societário quanto à existência de auditoria externa.

Considera-se desta forma que o Credibom não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Auditores externos profissionais e capazes de fornecer conselhos à empresa

O Credibom não se pronuncia no seu Relatório de Governo Societário quanto à existência de auditores externos.

Considera-se desta forma que o Credibom não apresenta interesse para implementar a recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Existência de um procedimento que remeta para a hierarquia a resolução de problemas encontrados associados ao risco

“A função de Gestão de Riscos e Auditoria reportam funcionalmente à Comissão Executiva e hierarquicamente às respetivas funções junto do acionista”. A função de Gestão de Riscos “tem como responsabilidade assegurar a aplicação efetiva do sistema de gestão de riscos da Sociedade, através do acompanhamento contínuo da sua adequação e eficácia através de análises específicas” (Credibom, 2015:163).

- Divulgação de estratégia e fatores de risco previsíveis e de *stakeholders* que podem afetar a empresa

A função de Gestão de Riscos “presta ainda aconselhamento aos órgãos de administração e elabora relatórios regulares aos órgãos de fiscalização indicando se foram tomadas as medidas adequadas para corrigir eventuais deficiências” (Credibom, 2015:163).

Considera-se assim que existe divulgação de estratégia e fatores de risco previsíveis e de *stakeholders* que podem afetar a empresa através do relatório divulgado.

- Divulgação sobre transações com outras partes e do seu impacto financeiro na empresa

O Credibom divulga as “transações com partes relacionadas” e os respetivos “saldos em 31 de dezembro de 2015 e 2014” (Credibom, 2015: 79).

- Canal existente para a divulgação de informação relevante

Existe por parte do Credibom “divulgação de informação financeira”, entre outras consideradas relevantes (Credibom, 2015:172). Estas informações encontram-se disponíveis em espaço próprio do sistema de Intranet do Banco.

- O CA deve promover a integridade com uma contabilidade e sistema financeiro transparentes

Compete ao ROC, “verificar a exatidão dos documentos de prestação de contas; verificar se as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adotados pela

Sociedade conduzem a uma correta avaliação do património e dos resultados” (Credibom, 2015: 172). As políticas contabilísticas e critérios valorimétricos adotados são divulgados em “documentos de prestação de contas da Sociedade” (Credibom, 2015: 169).

- O CA deve divulgar as Comissões que estabeleceu, os seus mandatos e a sua composição

O CA do Credibom não apresenta Comissões estabelecidas, concluindo-se que não existe interesse em implementar esta recomendação (nível 1 da escala de *Likert*).

- Avaliação da eficácia dos sistemas de controlo interno

A Auditoria Interna do Credibom “tem como responsabilidade elaborar e manter atualizado um plano de auditoria para examinar e avaliar a adequação e a eficácia do sistema de controlo interno da Sociedade” (Credibom, 2015, 163).

Cabe também ao Conselho Fiscal “fiscalizar a eficácia (...) do sistema de controlo interno” (Credibom, 2015: 169).

- O CA deve avaliar periodicamente os seus membros e as Comissões existentes

O Comité de Nomeações e Remunerações é responsável por “avaliar a estrutura, a dimensão, a composição e o desempenho dos órgãos de administração e fiscalização e produzir recomendações aos mesmos com vista a eventuais alterações, com periodicidade anual” (Credibom, 2015: 162).

- A nomeação dos membros do CA e o processo eleitoral devem ser claros e transparentes

Os membros do CA do Credibom são “eleitos em Assembleia Geral, sendo permitida a sua reeleição sem qualquer restrição” (Credibom, 2015: 161).

O Comité de Nomeações e Remunerações é responsável por “elaborar e manter atualizada uma descrição das funções e qualificações para os cargos de membros dos órgãos de administração e de fiscalização” (Credibom, 2015: 162).

No entanto, o Credibom não se refere à existência de uma política de seleção e nomeação para os seus membros. Considera-se assim, tendo em conta o facto de existirem algumas afirmações quanto à eleição dos membros do CA, que o processo de implementação está a ser desenvolvido (nível 3 da escala de *Likert*).

- Divulgação sobre a política de remuneração do CA e dos principais executivos

Encontra-se definida por parte do Credibom uma “Política de Remuneração dos Órgãos Sociais”, a qual incide sobre os órgãos de administração e fiscalização.

4.2. Nível de cumprimento dos atributos e grau de acolhimento

Este subcapítulo tem como objetivo analisar o nível de cumprimento dos atributos considerados para cada variável e o respetivo grau de acolhimento.

O cálculo do grau de acolhimento dos atributos de *governance* é ponderado com base na relevância de cada atributo na área das instituições financeiras.

Para a variável conselho de administração, os atributos considerados mais relevantes, aos quais foi atribuída uma ponderação de 2, são os atributos número 1, 2, 5, 7, 8, 9, 10, 12 e 13.

Os atributos considerados mais relevantes, para a variável estrutura de capital são os atributos número 4, 5, 6 e 7.

Quanto à variável relação com os *stakeholders*, apenas os atributos 8 e 9 não foram considerados como mais relevantes.

Para a variável transparência e responsabilidade, os atributos numero 2, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13 e 14 consideraram-se mais relevantes.

4.2.1. Bancos dominados por Grupos instalados em Portugal

Através da análise dos níveis de cumprimento dos atributos considerados para cada variável, por parte dos bancos dominados por Grupos instalados em Portugal, verificam-se alguns aspetos importantes.

Em relação à variável Conselho de Administração, verifica-se que o nível máximo de cumprimento dos atributos considerados para esta variável é de 60 para o Novo Banco e de 65 para os restantes bancos. Verifica-se assim que o banco que apresenta um nível de cumprimento dos atributos mais elevado é a CGD, sendo que apresenta um nível de cumprimento de 61 num máximo de 65.

O Banco que apresenta o resultado mais baixo para esta variável é o Novo Banco, uma vez que apenas apresenta um nível de acolhimento de 24 num máximo de 60.

Para a variável Estrutura de Capital o nível máximo de cumprimento dos atributos considerados para é de 20 para o Novo Banco, 10 para a CGD e 30 para o BPI e BCP.

A CGD é o banco que apresenta um nível de cumprimento dos atributos mais elevado, sendo que apresenta um nível de cumprimento de 10 num máximo de 10, ou seja, implementa e revê periodicamente todos os atributos aplicáveis. O Novo Banco apresenta os resultados mais baixos, sendo que apenas apresenta um nível de cumprimento de 12 num máximo de 20.

Em relação à variável Relação com os *Stakeholders*, verifica-se que o nível máximo de cumprimento dos atributos considerados para esta variável é de 45 para todos os bancos considerados. Constatam-se assim que o BPI e a CGD são os bancos que apresentam um nível de cumprimento dos atributos mais elevado, sendo que apresentam um nível de cumprimento de 34 num máximo de 45.

O Banco que apresenta o resultado mais baixo para esta variável é o Novo Banco, uma vez que apenas apresenta um nível de acolhimento de 24 num máximo de 45.

Para a variável Transparência e Responsabilidade, o nível máximo de cumprimento dos atributos considerados para esta variável é de 70 para todos os bancos considerados.

O BCP e a CGD são os bancos que apresentam um nível de cumprimento dos atributos mais elevado, sendo que apresentam um nível de cumprimento máximo (70 num máximo de 70). O Novo Banco apresenta o resultado mais baixo para esta variável, uma vez que apenas apresenta um nível de acolhimento de 52 num máximo de 70.

O BPI, o BCP e a CGD apresentam um nível de cumprimento superior a 50% em todas as variáveis consideradas. Já o Novo Banco, apresenta um nível de nível de cumprimento superior a 50% em todas as variáveis consideradas, exceto na variável Conselho de Administração.

Assim, a CGD é o banco, pertencente ao grupo de bancos dominados por Grupos instalados em Portugal, que apresenta um melhor nível de *governance*. O banco que apresenta um nível de *governance* mais fraco é o Novo Banco.

Tabela 4.3.1.1. Nível de cumprimento – Bancos dominados por Grupos instalados em Portugal

Variáveis	Novo Banco	BPI	BCP	CGD
	Nível de cumprimento			
Conselho de Administração	24/60	58/65	56/65	61/65
Estrutura de Capital	12/20	26/30	25/30	10/10
Relação com os <i>Stakeholders</i>	24/45	34/45	28/45	34/45
Transparência e Responsabilidade	52/70	67/70	70/70	70/70

Em relação à média do grau de acolhimento dos atributos por parte dos bancos considerados, verifica-se que o BPI, o BCP e a CGD apresentam resultados superiores a 50% em todas as variáveis.

No entanto, o Novo Banco, apresenta médias do grau de acolhimento dos atributos inferiores a 50% em todas as variáveis consideradas, exceto na variável Transparência e Responsabilidade.

Verifica-se ainda que a CGD, para além de ser o banco que apresenta um melhor nível de *governance* é também aquele que apresenta médias do grau de acolhimento dos atributos considerados mais elevadas.

No geral, a variável Transparência e Responsabilidade é a que apresenta médias mais elevadas de grau de acolhimento dos atributos, contrariamente ao que acontece com a variável Relação com os *Stakeholders*.

Tabela 4.3.1.2. Média grau de acolhimento – Bancos dominados por Grupos instalados em Portugal

Variáveis	Novo Banco	BPI	BCP	CGD
	Média grau de acolhimento			
Conselho de Administração	0,3000	0,8523	0,8068	0,9091
Estrutura de Capital	0,4286	0,8000	0,7500	1,0000
Relação com os <i>Stakeholders</i>	0,4688	0,7813	0,5938	0,7813
Transparência e Responsabilidade	0,7391	0,9348	1,0000	1,0000

4.2.2. Bancos dominados por Grupos não instalados em Portugal

Em relação à variável Conselho de Administração, verifica-se que o nível máximo de cumprimento dos atributos considerados para esta variável é de 60 para o Cofidis e de 65 para os restantes bancos. Verifica-se assim que o banco que apresenta um nível de cumprimento dos atributos mais elevado é o Popular, sendo que apresenta um nível de cumprimento de 49 num máximo de 65.

O Banco que apresenta o resultado mais baixo para esta variável é o Cofidis, uma vez que apenas apresenta um nível de acolhimento de 28 num máximo de 60.

Para a variável Estrutura de Capital o nível máximo de cumprimento dos atributos considerados para é de 30 para o Santander Totta e 25 para os restantes bancos.

O Santander Totta é o banco que apresenta um nível de cumprimento dos atributos mais elevado, sendo que apresenta um nível de cumprimento de 26 num máximo de 30. O

Popular apresenta os resultados mais baixos, sendo que apenas apresenta um nível de cumprimento de 10 num máximo de 25.

Na variável Relação com os *Stakeholders*, verifica-se que o nível máximo de cumprimento dos atributos considerados para esta variável é de 45 para todos os bancos considerados. Constatase assim que o Santander Totta é o banco que apresenta um nível de cumprimento dos atributos mais elevado, sendo que apresentam um nível de cumprimento de 33 num máximo de 45.

O Banco que apresenta o resultado mais baixo para esta variável é o Cofidis, uma vez que apenas apresenta um nível de acolhimento de 21 num máximo de 45.

Em relação à variável Transparência e Responsabilidade, o nível máximo de cumprimento dos atributos considerados para esta variável é de 65 para o Popular e de 70 para os restantes bancos considerados.

O Popular é o banco que apresenta um nível de cumprimento dos atributos mais elevado, sendo que apresentam um nível de cumprimento de 53 num máximo de 65. O Cofidis apresenta o resultado mais baixo para esta variável, uma vez que apenas apresenta um nível de acolhimento de 54 num máximo de 70.

O Santander Totta e o Credibom apresentam um nível de cumprimento superior a 50% em todas as variáveis consideradas. No entanto, o Popular apresenta um nível de cumprimento superior a 50% em todas as variáveis consideradas, exceto na variável estrutura de capital e o Cofidis apresenta um nível de cumprimento inferior a 50% nas variáveis Conselho de Administração e Relação com os *stakeholders*.

Comparativamente aos níveis de cumprimento apresentados pelos restantes bancos, o Santander Totta é o banco, pertencente ao grupo de bancos não dominados por Grupos instalados em Portugal, que apresenta um melhor nível de *governance*. O banco que apresenta um nível de *governance* mais fraco é o Cofidis.

Tabela 4.3.2.1. Nível de cumprimento – Bancos dominados por Grupos não instalados em Portugal

Variáveis	Santander Totta	Popular	Cofidis	Credibom
	Nível de cumprimento			
Conselho de Administração	40/65	49/65	28/60	47/65
Estrutura de Capital	26/30	10/25	17/25	17/25
Relação com os <i>Stakeholders</i>	33/45	29/45	21/45	23/45
Transparência e Responsabilidade	55/70	53/65	54/70	56/70

Em relação à média do grau de acolhimento dos atributos por parte deste grupo de bancos, verifica-se que apenas o Santander Totta apresenta resultados superiores a 50% em todas as variáveis.

O Popular apresenta médias do grau de acolhimento dos atributos superiores a 50% em todas as variáveis consideradas, exceto na variável Estrutura de Capital. O Cofidis, apresenta médias inferiores a 50% nas variáveis Conselho de Administração e Relação com os *Stakeholders*. Já o Credibom apenas apresenta médias inferiores a 50% na variável Relação com os *Stakeholders*.

Verifica-se ainda que o Santander Totta, para além de ser o banco que apresenta um melhor nível de *governance* é também aquele que apresenta médias mais elevadas do grau de acolhimento dos atributos considerados.

No geral, a variável Transparência e Responsabilidade é a que apresenta médias de grau de acolhimento dos atributos mais elevadas, contrariamente ao que acontece com a variável Estrutura de Capital.

Tabela 4.3.1.1. Nível de cumprimento – Bancos dominados por Grupos não instalados em Portugal

Variáveis	Santander Totta	Popular	Cofidis	Credibom
	Média grau de acolhimento			
Conselho de Administração	0,6023	0,6477	0,3250	0,6250
Estrutura de Capital	0,8000	0,1667	0,5556	0,5556
Relação com os <i>Stakeholders</i>	0,7500	0,6250	0,3750	0,4375
Transparência e Responsabilidade	0,7381	0,8182	0,7826	0,8261

5. CONCLUSÃO

5.1. Conclusões sobre os bancos analisados

O objetivo primordial deste estudo era analisar a *corporate governance* nos Bancos em Portugal e respetivas evidências relacionadas com o domínio por parte de dois Grupos de bancos considerados, objetivo esse que foi atingido.

Para tal, respondeu-se a algumas questões de investigação. Em primeiro lugar, verificou-se se a *Corporate Governance* nos bancos dominados por Grupos instalados em Portugal é diferente da dos bancos que não pertencem a Grupos instalados em Portugal. Respondeu-se a esta questões com base na análise de quatro variáveis fundamentais (Conselho de Administração; Estrutura de Capital; Relação com os *Stakeholders*; Transparência e Responsabilidade), e com base no grau de observância dos atributos considerados para cada variável.

Concluiu-se desde logo que os bancos dominados por Grupos instalados em Portugal são aqueles que apresentam, no geral, melhores níveis de cumprimento dos atributos considerados para cada variável. Em média, o nível de cumprimento dos atributos é superior neste grupo de bancos, em todas as variáveis.

Verificou-se ainda que a um nível de cumprimento dos atributos superior, corresponde uma média do grau de acolhimento dos atributos mais elevada.

Assim, a *Corporate Governance* nos bancos dominados por Grupos instalados em Portugal apresenta uma melhor qualidade em relação ao grupo de bancos dominados por Grupos não instalados em Portugal.

Considera-se que o facto do Novo Banco apresentar um nível de *governance* inferior, ao dos restantes bancos pertencentes aos dois grupos em análise, se deve à fase de reestruturação em que o mesmo se encontra em 2015. Não se considera assim que os resultados deste banco sejam relevantes para comparação entre os dois grupos considerados.

Outra das questões de investigação considerada diz respeito às variáveis de *governance* em que os dois Grupos de bancos considerados se diferenciam. Verifica-se que ambos apresentam uma melhor qualidade de *governance* na variável transparência e responsabilidade, apresentando, em média, níveis de cumprimento e grau de acolhimento dos atributos mais elevados para esta variável.

A *corporate governance* destes dois grupos de bancos diferencia-se principalmente nas variáveis conselho de administração e estrutura de capital, sendo que é nestas que se verifica, em média, uma diferença superior a nível de percentagem de cumprimento dos atributos e de respetivo grau de acolhimento.

Quanto aos bancos dominados por Grupos instalados em França, verifica-se que estes apresentam uma estrutura de capital idêntica.

Entre estes e os bancos dominados por Grupos instalados em Espanha, a principal diferença verifica-se ao nível da variável relação com os *stakeholders*. Esta variável apresenta diferenças significativas em relação ao nível de cumprimento e grau de acolhimento dos atributos, sendo que os bancos dominados por Grupos instalados em Espanha são os que apresentam resultados mais baixos nesta variável.

Constatou-se ainda que os bancos dominados por Grupos não instalados em Portugal são os que apresentam uma menor quantidade de atributos, considerados muito relevantes pelo Banco de Portugal para as instituições financeiras, completamente acolhidos.

Considera-se que a existência destas diferenças por parte dos dois grupos de bancos pode estar relacionada com a existência de um padrão comum relacionado com o país de origem das casas-mãe.

Destarte, comprova-se a existência de evidências relacionadas com o domínio.

5.2. Limitações e desenvolvimentos futuros

Na análise dos resultados do presente estudo devem-se considerar algumas limitações que, direta ou indiretamente, os podem afetar.

Para analisar o nível de *governance* dos bancos considerados recorreu-se aos respetivos relatórios de governo societário. No entanto, uma das principais limitações encontradas foi o facto de o Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (Portugal), SA não divulgar o respetivo relatório.

Assim, a amostra a considerar no estudo foi reduzida, não sendo este banco integrado.

Para a realização de trabalhos futuros, recomenda-se a consideração de uma amostra superior em que sejam considerados bancos dominados por Grupos instalados em países diferentes daqueles que foram considerados, verificando se existem diferenças significativas em relação aos bancos de outros países.

De modo a enriquecer o modelo de *governance* considerado, recomenda-se a integração de mais variáveis no modelo, assim como uma maior quantidade de atributos correspondentes a cada variável.

Sugere-se ainda a aplicação da análise de *governance* a um período de tempo superior, de forma a verificar a existência de eventuais diferenças na qualidade de *governance* ao longo do período de tempo considerado.

Também se considera relevante verificar se existe relação entre a qualidade de *governance* e o respetivo nível de *rating* interno, nomeadamente através da aplicação do modelo CAMELS.

Através da aplicação destas recomendações o estudo de *governance* será melhorado e serão obtidos resultados mais enriquecedores.

BIBLIOGRAFIA

- Adams, R., Hermalin, B. & Weisbach, M. (2008) *The role of boards of directors in corporate governance: a conceptual framework and survey*, Cambridge, National
- Associação Portuguesa de Bancos (2016) Síntese de Indicadores do Sector Bancário. Disponível em: www.apb.pt/content/files/2016.12.02-Sintese_de_Indicadores.pdf (acedido em 24 de Março de 2017).
- Banco Central Europeu (2014) What makes a bank significant?. Disponível em: www.bankingsupervision.europa.eu/banking/list/criteria/html/index.en.html (acedido em 7 de Dezembro de 2016).
- Banco Central Europeu (2016) List of supervised entities. Disponível em: www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/list_of_supervised_entities_201611.en.pdf?9caa144fa232a75fb36cf1213edd990 (acedido em 7 de Dezembro de 2016).
- Banco Central Europeu (2016) Visão geral da Supervisão Bancária do BCE. Disponível em: www.bankingsupervision.europa.eu/about/ssmexplained/html/ssm.pt.html (acedido em 7 de Dezembro de 2016)
- Banco de Portugal (2016) *Livro Branco sobre a regulação e supervisão do setor financeiro*, Lisboa, Gabinete do Governador
- Banco de Portugal (2017), Lista de IBAN. Disponível em: www.bportugal.pt/entidades-autorizadas/all/all (acedido em 5 de Janeiro de 2017).
- Batista, C. 2009. *As variáveis determinantes na escolha de um modelo de Corporate Governance em Portugal*. Tese de Mestrado em Finanças da Faculdade de Economia do Porto, Porto.
- BCBS (2014), *Basel Committee on Banking Supervision – External Audits of Banks*, Bank for International Settlements.
- BCBS (2015), *Basel Committee on Banking Supervision – Corporate Governance principles for banks*, Bank for International Settlements.
- BCP (2015) *Relatório e Contas 2015*, Banco Comercial Português, SA
- BPI (2015) *Relatório e Contas - Banco BPI 2015*, Banco BPI, SA
- Brown, L. D., & Caylor, M. L. (2004). *Corporate Governance and Firm Performance*. Georgia State University.
- Bureau of Economic Research. Disponível em: www.nber.org/papers/w14486.pdf (acedido em 8 de Fevereiro de 2017)
- Busta, I. (2008). *Corporate Governance in Banking: A European Study*. Coenhagen Business School.
- Cadbury, A. (1992) *The financial aspects of Corporate Governance*, London, The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance.
- Câmara, P. (2001) O Governo das Sociedades em Portugal: Uma Introdução. *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, 12, 45-56;
- Cardoso, C. (2015), *Corporate governance in municipality-owned enterprises: a case study*, Tese de Mestrado não publicada, Universidade do Algarve.
- Cardoso, F. F. (2016) *Corporate Governance (Governo das Sociedades)*, Universidade do Algarve.
- Cartaxo, R. (2015) *Corporate Governance nas Instituições de Crédito*, Lisboa, Banco de Portugal.

- Católica Lisbon (2014) *Governo das Sociedades em Portugal 2014*, Lisboa, Centro de Estudos Aplicados – CATÓLICA-LISBON School of Business & Economics
- CGD (2015) *Relatório de Gestão e Contas 2015*, Caixa Geral de Depósitos, SA
- Código das Sociedades Comerciais. Acedido em www.pgdlisboa.pt/.
- Cofidis (2015) *Relatório de Gestão e Contas 2015*, Banco Cofidis, SA
- Comissão Europeia (2010) *Livro Verde - O governo das sociedades nas instituições financeiras e as políticas de remuneração*, Bruxelas, Comissão Europeia.
- Credibom (2015) *Relatório e Contas 2015*, Banco Credibom, SA
- Faccio, M., & Lang, L. H. P. (2002). The ultimate Ownership of Western European Corporations. *Journal of Financial Economics*, 65(3), 365–395
- Frederikslust, R. A. I. van, Ang, J. S., & Sudarsanam, P. S. (2007) *Corporate Governance and Corporate Finance: A European Perspective*, London and New York, Routledge.
- Instituto Português de Corporate Governance (2002) Conceitos Básicos. Disponível em: http://www.cgov.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=14 (acedido em 12 de Junho de 2017).
- Jensen, M. (1993) *The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems*, California, Blackwell Publishing for the American Finance Association. Disponível em: <https://fdp.hse.ru/data/084/482/1225/Sept%2016%20The%20Modern%20Industrial%20Revolution..ure%20of%20Internal%20Control%20Systems.pdf> (acedido em 8 de Fevereiro de 2017)
- Madiwe, J. (2014), Ownership structure, inside ownership and firm performance. *2ndIBA Bachelor Thesis Conference*, University of Twente. Disponível em: http://essay.utwente.nl/65309/1/Madiwe_BA_MB.pdf (acedido em 12 de Fevereiro de 2017).
- Monteiro, M. A. (2017) O Corporate Governance. Disponível em: www.cgov.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=327 (acedido em 12 de Junho de 2017).
- Mülbert, P. O. (2010) Corporate Governance of Banks after the Financial Crisis - Theory, Evidence, Reforms. ECGI Working Paper Series in Law N° 151/2010
- Novo Banco (2015) *Relatório e Contas 2015*, Novo Banco, SA
- OCDE (2004) *OECD Principles of Corporate Governance*, Paris, OECD Publications Service.
- Oliveira, A. P. (2017) *Manual de Governo das Sociedades*, Coimbra, Edições Almedina, S.A.
- Oliveira, F. (2016), A Governação dos Bancos nos Sistemas Jurídicos Lusófonos. Disponível em: <http://bo.apb.pt/content/files/14Abril16GovernaobancosnospasesLusofonos.pdf> (acedido em 12 de Fevereiro de 2017).
- Oliveira, F. F. (2015) *Corporate Governance: Nomeações para os órgãos de gestão*. Disponível em: www.apb.pt/content/files/Conferencia_Corporate_Governance.pdf (acedido em 20 de Junho de 2017).
- Page, J. (2005) *Corporate Governance and Value Creation*, The Research Foundation of CFA Institute, Unites States of America.
- Popular (2015), *Relatório e Contas 2015*, Banco Popular Portugal, SA

- Ramos, P. L. (2012) *O Corporate Governance das instituições de crédito*. Tese de mestrado não publicada, Universidade Católica Portuguesa.
- Rodrigues, J. (2008) *Corporate Governance: Uma Introdução*, Mangualde, Edições Pedagogo.
- Santos, F. T. (2000) *A importância do Corporate Governance: Uma perspetiva institucional*. Disponível em: https://www.fep.up.pt/docentes/ftsantos/interven%C3%A7%C3%B5es/CorporateGovernance_Barclays.pdf (acedido em 12 de Junho de 2017)
- Silva, A. S. (2005) *Corporate Governance como factor de desenvolvimento das empresas: O caso BPI*. Disponível em: <http://www.cmvm.pt/pt/Comunicados/ConferenciasdaCMVM/Documents/7b583f2416d74cf18a330d62be4e225aASS.pdf> (acedido em 24 de Junho de 2017)
- Silva, A. S., Vitorino, A., Alves, C. F., Cunha, J. A. da, & Monteiro, M. A. (2006) *Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal*, Instituto Português de Corporate Governance.
- Stapenhurst, R. & O'Brien, M. (2007), *Accountability in Governance*, World Bank Institute. Disponível em: <https://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/AccountabilityGovernance.pdf> (acedido em 27 de Março de 2017).
- The World Bank Group (2001) *Anticorruption. Stakeholder Analysis*. Disponível em: www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/PoliticalEconomy/stakeholderanalysis.htm (acedido em 8 de Março de 2017)
- Totta (2015), *Relatório Anual 2015*, Banco Santander Totta, SA
- Vaz, J. C. (2013) *A OPA e o Controlo Societário: A Regra de Não Frustração*, Coimbra, Edições Almedina, S.A.
- Wahl, M. (2006), *The ownership structure of corporations: Owners classification & typology*. EBS Review: Special issue on Corporate Governance, Tallinn University of Technology. Disponível em: www.academia.edu/1869704/The_ownership_structure_of_corporations_Owners_classification_and_typology (acedido em 9 de Fevereiro de 2017).