



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**O Controlo Interno no Setor Bancário Português**  
**Estudo Caso BES e NB**

**Diana Alexandra Filipe Pereira**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do  
Grau de Mestre em Gestão das Organizações – Ramo Gestão Pública

Orientada por  
**Prof. Adalmiro Pereira**

Coorientada por  
**Prof. Ângela Vaz**

Porto, 28 de junho de 2022



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**O Controlo Interno no Setor Bancário Português**  
**Estudo Caso BES e NB**

**Diana Alexandra Filipe Pereira**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do  
Grau de Mestre em Gestão das Organizações – Ramo Gestão Pública

Orientada por  
**Prof. Adalmiro Pereira**

Coorientada por  
**Prof. Ângela Vaz**

Porto, 28 de junho de 2022

## Resumo

A situação económica, atualmente, é considerada uma fonte de riscos, incertezas e dúvidas que provocam nos investidores falta de segurança no sistema bancário e para tal surge o interesse de entender a importância do Controlo Interno no Setor Bancário Português, mais especificamente na transição do Banco Espírito Santo (BES) para o Novo Banco.

Neste contexto, o presente estudo incide em avaliar os fatores que desencadeiam a insegurança dos utilizadores do Sistema Bancário, dando especial ênfase nas lacunas do controlo interno que por sua vez originou a insolvência do BES, uma das medidas adotadas para fazer face à insolvência foi a redução de cargos dirigentes na estrutura organizacional, na abertura, como o próprio nome indica, o Novo Banco.

O Órgão de Gestão de uma entidade, seja ela pública ou privada, tem o dever de garantir um bom controlo interno para cada uma das áreas de gestão, de forma a alcançar resultados eficientes e eficazes, diminuindo os riscos da atividade, assegurando a credibilidade das informações divulgadas e assim oferecer uma maior confiança aos utilizadores das mesmas. Assim sendo, é de extrema importância a execução de um sistema de controlo interno em qualquer entidade.

Neste sentido, foi realizado um enquadramento teórico acerca dos pontos essenciais tanto da temática Controlo Interno como do Governo das Sociedades e ainda sobre o Setor Bancário Português de uma forma generalizada com o objetivo de aplicar na prática todos os conceitos na instituição bancária em estudo.

Na parte prática foi realizado um estudo caso no Novo Banco, que no passado se designava por BES, através dos dados fornecidos pelos Relatórios e Contas de 2013 e 2014, antes e depois da insolvência do BES, com o objetivo de analisar a estrutura organizacional nas duas fases, de forma a verificar os problemas adjacentes desta insolvência. E ainda foi realizada uma análise ao Índice de Governo das Sociedades e Rácio Core Tier I.

**Palavras-chave:** Controlo interno; Confiança; Governo das Sociedades; Setor Bancário; BES; Novo Banco; Insolvência.

## Abstract

The economic situation is currently considered a source of risks, uncertainties and doubts that cause investors lack of security in the banking system and for this comes the interest of understanding the importance of Internal Control in the Banking Sector Portuguese, more specifically in the transition from Banco Espírito Santo (BES) to Novo Banco.

In this context, this study focuses on assessing the factors that trigger the insecurity of users of the Banking System, giving particular phase in the gaps in internal control that in turn led to the insolvency of BES, one of the measures taken to address insolvency was the reduction of senior positions in the organizational structure, in the opening, as its name implies, the Novo Banco.

The Management Organ of an entity, whether public or private, has the duty to ensure good internal control for each of the management areas, in order to achieve efficient and effective results, reducing the risks of the activity, ensuring the credibility of the information disclosed and thus offering greater confidence to users of the same. Therefore, it is extremely important to implement an internal control system on any entity.

In this sense, a theoretical framework was carried out on the essential points of both internal control and corporate governance and also on the banking sector Portuguese in a generalized way with the objective of applying in practice all concepts in the banking institution under study.

In the practical part, a case study was carried out at Novo Banco, which in the past was called BES, through the data provided by the 2013 and 2014 Reports and Accounts, before and after the insolvency of BES, with the objective of analyzing the organizational structure in both phases, in order to verify the adjacent problems of this insolvency. An analysis of the Corporate Governance Index and Core Tier I Ratio was also carried out.

**Keywords:** Internal control; Trust; Corporate Governance; Banking Sector; BES; New Bank; Insolvency.

## **Agradecimentos**

A realização desta dissertação só foi possível com o apoio de algumas pessoas, que nunca me deixaram desistir e ajudaram-me alcançar mais um objetivo no meu caminho universitário.

Quero agradecer em primeiro lugar a minha família – país e irmã – por todo o encorajamento ao longo deste ano e ao membro mais pequeno da família, a minha sobrinha por me alegrar todos os dias. Um agradecimento muito especial ao meu namorado, André Monteiro, por toda a paciência e companheirismo. Sem vocês não seria possível concluir esta etapa na minha vida.

Quero agradecer também a minha amiga Vânia Valério, pela amizade, disponibilidade e incentivo durante estes dois anos de mestrado.

E, por fim, mas não menos importante, quero agradecer ao meu orientador Doutor Adalmiro Pereira e a minha coorientadora Doutora Ângela Vaz pelas orientações dadas durante este ano e por toda a disponibilidade e paciência.

## **Lista de Abreviaturas**

American Institute of Certified Public Accountants – AICPA

Assembleia Geral – AG

Associação Portuguesa de Bancos – APB

Autoridade Bancaria Europeia - EBA

Autoridade de Seguros e Fundos de Pensões – ASF

Banco Central Europeu – BCE

Banco Comercial Português – BCP

Banco Comércio e Indústria – BCI

Banco de Portugal – BdP

Banco Espírito Santo – BES

Banco Internacional de Crédito – BIC

Banco Português de Investimento – BPI

Caixa Geral de Depósitos – CGD

Código das Sociedades Comerciais – CSC

Comissão de Auditoria – CA

Comissão de Valores Mobiliários – CVM

Comissão do Mercado de Valores Mobiliários – CMVM

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO

Comunidade Económica Europeia – CEE

Comissão Executiva – CE

Conselho da Administração – CA

Conselho Fiscal – CF

Diretriz de Revisão/Auditoria – DRA

Estados Unidos da América – EUA

Fundo Monetário Internacional – FMI

Grupo Banco Espírito Santo – GBES

Grupo Espírito Santo – GES

International Auditing and Assurance Standards Board – IAASB

International Federation of Accountants – IFAC

Institute of Internal Auditors – IIA

Instituto Português de Corporate Governance – IPCG

International Standard of Auditing – ISA

Mecanismo Único de Supervisão – MUS

Novo Banco – NB

Ordem dos Revisores Oficiais de Contas – OROC

Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico - OCDE

Programa de Assistência Económica e Financeira – PAEF

Revisor Oficial de Contas – ROC

Securities and Exchange Commission – SEC

União Europeia – UE

# Índice

Resumo .....	iii
Abstract .....	iv
Agradecimentos.....	v
Lista de Abreviaturas.....	vi
Índice .....	viii
Índice de Figuras .....	x
Índice de Tabela .....	xi
Introdução.....	1
1. Controlo Interno.....	3
1.1. Conceito .....	3
1.2. Objetivos do controlo interno.....	5
1.3. Componentes do controlo interno .....	6
1.4. Relação entre objetivos, componentes e estrutura organizacional .....	9
1.5. Componentes e Princípios .....	9
1.6. Tipos de controlo interno .....	11
1.7. Limitações inerentes ao Controlo Interno .....	12
1.8. Avaliação do controlo interno .....	13
1.9. A Lei de Sarbanes – Oxley.....	15
2. Governo das Sociedades .....	18
2.1. Conceito.....	18
2.2. Teoria da Agência.....	20
2.3. Sistemas de Governo das Sociedades .....	21
2.3.1. Sistema Anglo-Saxónico .....	21
2.3.2. Sistema Continental .....	22
2.4. Modelos de Governo das Sociedades.....	22
2.4.1. Modelo Latino ou Monista .....	23
2.4.2. Modelo Anglo-Saxónico .....	23
2.4.3. Modelo Dualista.....	24
3. Setor Bancário em Portugal .....	26

3.1. História do Setor Bancário em Portugal .....	26
3.2. O Setor Bancário em Portugal: 2011 – 2016.....	28
3.3. As principais instituições do Sistema Bancário Português.....	30
3.4. Modelo de Supervisão Português .....	35
4. Estudo Caso: Banco Espírito Santo e Novo Banco .....	37
4.1. Caracterização do BES .....	37
4.1.1. Estrutura e Modelo do Governo das Sociedades do BES .....	37
4.2. O Fim do BES.....	39
4.3. Caracterização do NB.....	41
4.3.1. Estrutura e Modelo do Governo das Sociedades do NB .....	42
4.4. Índice do Governo das Sociedades.....	43
4.5. De Basileia II para a Basileia III.....	45
4.5.1. Rácio Core Tier I .....	46
5. Conclusão.....	47
Bibliografia.....	49

## Índice de Figuras

Figura 1: Definição de controlo interno segundo COSO.....	4
Figura 2:Objetivos do controlo interno .....	6
Figura 3: Componentes do controlo interno .....	7
Figura 4: Relação entre objetivos, componentes e estrutura organizacional .....	9
Figura 5: Tipos de Controlo.....	12
Figura 6: Avaliação Definitiva do Controlo Interno .....	14
Figura 7: Relação entre a Teoria da Agência e o Governo das Sociedades.....	21
Figura 8: Estrutura do modelo Latino ou Monista .....	23
Figura 9: Estrutura do modelo Anglo-Saxónico .....	24
Figura 10: Estrutura do modelo Dualista.....	25
Figura 11: Os 20 maiores bancos portugueses por ativos 2019 .....	28
Figura 12: Missão, Visão e Valores CGD .....	30
Figura 13: Propósito e Valores do Novo Banco .....	31
Figura 14: Missão, Visão e Valores do BCP .....	32
Figura 15:Missão, Visão e Valores do BPI .....	33
Figura 16: Missão, Visão e Valores do Santander Totta .....	34
Figura 17: Estrutura de Governo Societário do BES .....	39

## Índice de Tabela

Tabela 1: N° de clientes e quotas de mercado dos principais bancos .....	34
Tabela 2: Critérios e Resultados da variável Governo das Sociedades .....	44



## Introdução

O Controlo Interno pertence ao processo de gestão e tem como finalidade auxiliar a organização a atingir os seus objetivos, evitando assim o erro, a fraude e principalmente, a ineficiência. Atualmente, o Controlo Interno tem se revelado um alicerce fundamental para as organizações para que as mesmas tenham em sua posse instrumentos com que possam identificar eventuais falhas na gestão de maneira a melhorar o seu desempenho financeiro e assim ganhar mais confiança por parte dos utilizadores. Tendo em consideração a importância da existência do sistema de controlo interno no universo organizacional, nomeadamente, no Setor Bancário, ou seja, todas as empresas intermediárias financeiras, não são diferentes, pois um bom controlo interno ajudará no processo de crescimento do setor, que conseqüentemente se traduz num benéfico desempenho financeiro. Com o passar do tempo temos notado um maior investimento dos bancos estrangeiros em Portugal tornando assim este setor mais competitivo, e cada vez mais os consumidores são bem informados e exigentes. Neste sentido, um bom sistema de controlo interno é uma mais-valia para o setor bancário, de forma a marcarem a diferença num mercado tão competitivo.

Após os escândalos financeiros e das constantes insolvências das grandes entidades internacionais, como foi o caso da Enron e da WorldCom, pois a confiança e a credibilidade da gestão das entidades foram postas em causa (Matias, 2016). Por este motivo, é necessário alinhar os interesses entre os agentes económicos (acionistas, gestores, governo, etc.). Desde estes escândalos mediáticos, que a temática Governo das Sociedades tem ganhado relevância em Portugal, que originou a criação de códigos para assegurar os interesses dos acionistas e evitar problemas de agência. No que diz respeito à casos mediáticos nacionais, que foram investigados pelo Banco de Portugal temos o Banco Português de Negócios e o Banco Espírito Santo.

O principal objetivo deste estudo recai sobre a incerteza do que falhou no controlo interno no Banco Espírito Santo (BES) em 2014, quando este entrou em incumprimento e no mesmo ano fundou-se o Novo Banco.

A estrutura deste trabalho encontra-se dividida em quatro capítulos.

Os três primeiros capítulos são compostos pela revisão de literatura. No primeiro capítulo foram expostas algumas definições do conceito, abordando também os objetivos, componentes e princípios do controlo interno, passando pelos diversos tipos, até às suas limitações e avaliação do controlo interno e, por fim, a *Lei de Sarbanes*. No segundo capítulo, o Governo das Sociedades, foram apresentadas diversas definições do conceito, também foi exposta a teoria da agência, e ainda os Sistemas utilizado no estrangeiro e em Portugal como os seus modelos. No último capítulo foi acerca do Setor Bancário em Portugal, desde a sua história e até o período específico entre 2011 e 2016, também foram referidas as principais instituições bancárias em Portugal e ainda citamos o modelo de supervisão português.

O quarto capítulo, a componente empírica, destina-se a um estudo de caso, onde foi elaborada uma apresentação concisa da entidade BES, antes da insolvência, e após insolvência designada de Novo Banco, que ainda está em atividade. Em seguida será apresentada a Estrutura e o Modelo de Governo das Sociedades do BES e do Novo Banco, de forma a comparar a diferença entre ambas. Ainda neste capítulo será calculado o Índice do Governo das Sociedades e analisado o Rácio Core *Tier I* das duas entidades.

Por último, no quinto capítulo será elaborada uma conclusão, onde o objetivo é apresentar as principais conclusões tendo sempre como base as divulgações financeiras do BES e Novo Banco, de 2013 e 2014, respetivamente. E ainda serão apresentadas algumas limitações e sugestões para trabalhos futuros.

# 1. Controlo Interno

Este capítulo tem como finalidade estudar os diversos conceitos de controlo interno, os seus objetivos e componentes, bem como os seus tipos. Ainda neste capítulo, é possível verificar as limitações inerentes do controlo interno e ainda se aborda o processo de avaliação do controlo interno.

## 1.1. Conceito

O conceito de controlo interno pode ser compreendido por diferentes perspetivas, desta forma é fundamental apresentar um conjunto de conceitos de alguns autores ou instituições. Para o autor Costa (2010), o controlo interno é um conceito tão abrangente que inclui todas as operações da entidade.

Segundo Morais e Martins (2007, p.28), o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) foi o primeiro organismo, em 1934, a criar um conceito de controlo interno, onde definiu que o controlo interno “compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adotadas num negócio a fim de garantir a salvaguardar de ativos, verificar a adequação e confiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão”.

Em 1992, a *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), definiu o controlo interno como um processo desenvolvido pelo Conselho de Administração, órgão de gestão e outros membros da entidade, com o objetivo de oferecer garantia razoável quanto a concretização dos seguintes objetivos: confiabilidade dos relatórios financeiros; eficácia e eficiência das operações; e cumprimento das leis aplicáveis e regulamentos (COSO 2013).

Em maio de 2013, surgiu uma versão mais atualizada do COSO, onde o conceito de controlo interno manteve os aspetos principais, mas passou a ser definido como “um processo efetuado pelo conselho de administração, gestão e por outro pessoal da entidade, projetado para oferecer garantia razoável acerca da execução dos objetivos relacionados com as operações, relatórios e conformidade.” (COSO, 2013, p.3, tradução própria)

Esta organização definiu o controlo interno como um processo desenvolvido por pessoas de maneira a garantir uma confiança razoável na realização dos três principais objetivos.

O próprio organismo COSO (2013) expõe o que entende por principais elementos a reter desta definição:

- Um processo que consiste em tarefas e atividades contínuas, que atuam como um meio para atingir um fim e não um fim em si mesmo.
- Realizado por pessoas, o que significa que o controlo interno não é apenas composto por políticas e manuais de procedimentos, sistemas e formulários, mas de pessoas e ações efetuadas em todos os níveis da entidade para afetar o controlo interno.

- Capaz de oferecer garantia razoável, mas não absoluta, pois não consegue eliminar a totalidade dos riscos, apenas minimizar.
- Cumprimento dos objetivos, o controlo interno é criado para promover a realização de objetivos em uma ou mais categorias relacionadas às operações, relatórios e conformidade.

Figura 1: Definição de controlo interno segundo COSO



Fonte: Elaboração Própria

A *International Standard of Auditing (ISA) 135 – Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement through Understanding the Entity and Its Environment*, emitida pelo *International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)* da *International Federation of Accountants (IFAC)* em dezembro de 2009, explica o controlo interno como o “ processo concebido, implementado e mantido pelos responsáveis da governação, pela gestão e por outro pessoal para proporcionar segurança razoável que permita atingir os objetivos da entidade no que diz respeito à confiabilidade dos relatórios financeiros, eficácia e eficiência das operações, e em conformidade com as leis aplicáveis e regulamentos. O termo “controles” refere-se a qualquer aspeto de um ou mais dos componentes de controlo interno.” (IFAC, P. 264, tradução própria).

O *Institute of Internal Auditors (IIA)*, refere na *Position Paper: The Role of Internal auditing in Enterprise-Wide risk Management* que o controlo interno é “qualquer ação realizada pela administração, o conselho e por outros membros da organização para gerir o risco e aumentar a probabilidade dos objetivos e mestas estabelecidos sejam alcançados. A gestão planeia, organiza e direciona o desempenho de ações suficientes para promover uma garantia razoável de que os objetivos e metas serão alcançados.” (IIA, 2009, p.7, tradução própria).

As definições anteriormente citadas apenas reforçam a ideia de que o controlo interno é um processo fundamental em qualquer organização e deve ser visto como um instrumento de gestão. Um bom sistema de controlo interno representa para os investidores uma maior garantia e segurança que as informações financeiras publicadas são de confiança. Contudo, um sistema de controlo interno deve ser idealizado tendo em vista a empresa em questão, pois não deve ser replicado noutra empresa destinta.

Em Portugal, existiram três instituições distintas que contribuíram para o conceito do controlo interno, em anos diferentes.

Em 1999, o Tribunal de Contas considera o controlo interno como “uma forma de organização que pressupõe a existência de um plano e de sistemas coordenados destinados a prevenir a

ocorrência de erros e irregularidades ou a minimizar as suas consequências e a maximizar o desempenho da entidade no qual se insere.” (Tribunal de Contas, 1999, p.47).

O Regulamento da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) nº3/ 2008, 3 de julho, definiu o controlo interno como “ um processo contínuo e intrínseco aos objetivos estratégicos da gestão – não sendo um fim em si mesmo – as políticas, procedimentos, mecanismos de verificação e outros aspetos que o constituam devem concorrer para estabelecer uma cultura de cumprimento e de gestão de riscos envolvendo todos os colaboradores, áreas de negócio e produtos ou serviços prestados pelo intermediário financeiro.” (Regulamento da CMVM N°3/2008 de 3 de julho, 2008, p. 29268).

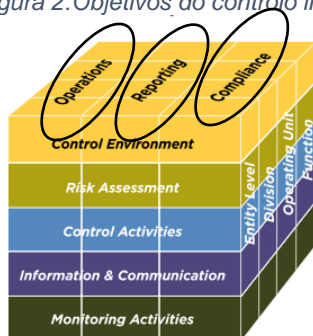
Convém ainda mencionar que o conceito de controlo interno não deve ser confundido com o sistema de controlo interno de uma entidade, em Portugal Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC) tem vindo adotar na Diretriz de Revisão/Auditoria 410 (DRA 410) uma definição do sistema de controlo interno. “O sistema de controlo interno significa todas as políticas e procedimentos (controles internos) adotados pela gestão de uma entidade que contribuam para a obtenção dos objetivos da gestão de assegurar, tanto quanto praticável, a condução ordenada e eficiente do seu negócio, incluindo a aderência às políticas da gestão, a salvaguarda de activos, a prevenção e deteção de fraude e erros, o rigor e a plenitude dos registos contabilísticos, o cumprimento das leis e regulamentos e a preparação tempestiva de informação financeira credível.”

Equiparando os dois conceitos, é possível perceber que o controlo interno está associado ao processo concebido pela gestão de uma entidade, tendo em conta a realização dos objetivos mencionados nos conceitos anteriores apresentados, ao contrário do sistema de controlo interno que inclui todas as políticas e procedimentos que são executados na empresa, ou seja, os controles internos que existem na empresa.

## **1.2. Objetivos do controlo interno**

No documento COSO de 2013 é possível verificar as três categorias de objetivos, que permite que as organizações se concentrem em diferentes aspetos do controlo interno, que são os seguintes objetivos (tradução própria): operacionais, de relato e de conformidade. O objetivo pode enquadrar-se em mais que uma categoria.

Figura 2: Objetivos do controlo interno



Fonte: COSO 2013, P.6

- **Objetivos Operacionais** – referem-se à eficácia e eficiência das operações da entidade, abrangendo as metas de desempenho operacional e financeiro da mesma e salvaguardar as perdas dos seus ativos.
- **Objetivos do Relato** – referem-se aos relatórios financeiros e não financeiros internos e externos e podem abranger requisitos de confiabilidade, oportunidade, transparência ou outros termos estabelecidos por reguladores, entidades normativas ou políticas da entidade.
- **Objetivo de Conformidade** – referem-se ao cumprimento das leis e regulamentos aos quais a entidade está sujeita.

Segundo o Tribunal de Contas (1999, p.48) existem vários objetivos que o controlo interno de uma organização deseja atingir, tais como:

- Salvar dos ativos;
- Garantir:
  - ✓ a legalidade e a regularidade das operações;
  - ✓ a integralidade e exatidão dos registos contabilísticos;
- Assegurar a oportunidade, a confiança e a integridade das informações de gestão;
- Promover a economia e a eficiência das operações ou atividades da empresa;
- Assegurar que os resultados correspondem aos objetivos definidos.

### 1.3. Componentes do controlo interno

O COSO (2013) afirma que o controlo interno é constituído por cinco componentes interrelacionados fundamentais para atingir os três objetivos referidos no ponto anterior.

Figura 3: Componentes do controlo interno



Fonte: COSO 2013, P.6

### ➤ Ambiente de Controlo

A primeira componente a analisar é o Ambiente de Controlo, este apresenta-se como os pilares base de suporte para os restantes componentes do controlo interno. Segundo COSO (2013), o ambiente de controlo é um conjunto de padrões, processos e estruturas que são os principais aspetos para a realização do controlo interno que engloba todas áreas da organização. Esta componente é determinante no sistema de controlo interno, pois estabelece o “tom”, a “filosofia” de controlo interno de uma entidade.

O ambiente de controlo, de acordo com o COSO (2013), abrange:

- a integridade e os valores éticos da organização;
- os parâmetros que permitem ao conselho de administração executar as suas responsabilidades de supervisão;
- a estrutura organizacional e atribuição de autoridade e responsabilidade;
- o processo para atrair, desenvolver e reter indivíduos competentes; e
- o rigor em torno de medidas, incentivos e recompensas pelo desempenho.

A peça chave do negócio é o pessoal, isto é, as qualidades dos indivíduos, a integridade e os valores éticos, e o ambiente onde trabalham. Os resultados desta componente têm um impacto abrangente no sistema de controlo interno.

### ➤ Avaliação de Risco

Atualmente, todas as entidades estão sujeitas a uma serie de riscos, internos e externos, que devem ser detetados e avaliados para não pôr em causa os objetivos que a entidade pretende alcançar. A segunda componente dedica-se justamente a identificação e análise, pela entidade, dos riscos que poderão afetar a realização dos objetivos pré-estabelecidos pela gestão e também é responsável pela resposta de como esses riscos deverão ser geridos. O COSO (2013) refere que a avaliação de risco inclui um processo dinâmico e iterativo para identificar e avaliar os riscos para o cumprimento dos objetivos. Esta componente obriga as organizações a prestarem atenção no impacto de possíveis alterações no ambiente externo e dentro do seu modelo de negócios que podem tornar o controlo interno ineficaz. De acordo com autora Inácio (2014), os riscos podem surgir por alguns motivos, principalmente por questões habituais do

desenvolvimento da atividade, os mesmos também podem surgir devido a outras situações, tais como, mudanças no meio envolvente operacional, novo pessoal, novos ou revistos sistemas de informação, crescimento rápido, nova tecnologia, novos produtos e atividades, reestruturação da entidade, operações no estrangeiro e normas contabilísticas. Para dar resposta aos riscos mais pertinentes o sistema de controlo interno tem de estar atento a todas as situações mencionadas anteriormente.

➤ **Atividades de Controlo**

A terceira componente do controlo interno abrange as Atividades de Controlo, onde se deve estabelecer e executar políticas e procedimentos que permitem garantir que as diretivas da gestão estão a ser cumpridas, de forma minimizar os riscos o que por sua vez ajudam na execução dos objetivos. As atividades de controlo, envolvem diversos tipos de controlo, tais como, de prevenção, deteção, orientação, correção, e compensação, os quais serão explicados detalhadamente mais à frente. Segundo a autora Inácio (2014), as atividades de controlo podem ser divididas em: controlos de processamento de informação; segregação de funções; controlos físicos e revisão/análise de desempenho.

➤ **Informação e Comunicação**

A quarta componente do controlo interno é informação e comunicação, que consiste na identificação, recolha e troca de informação dentro da entidade sobre as atividades ocorridas com o intuito de permitir aos funcionários levarem a cabo as suas responsabilidades. A informação é fundamental para que a entidade cumpra as suas responsabilidades do controlo interno, de forma apoiar a realização dos seus objetivos. A administração obtém ou gera, e utiliza informações que podem ser de fontes internas ou externa como apoio ao funcionamento das outras componentes do controlo interno. De acordo como o COSO (2013), a comunicação é um processo contínuo e interativo de fornecer, partilhar e obter as informações necessárias. A comunicação interna é o meio usado para divulgar as informações por toda a entidade. Enquanto a comunicação externa possibilita receber e fornecer informações externas.

➤ **Atividades de Monitorização**

Por último, o controlo interno é constituído pelas atividades de monitorização, é um processo que avalia a qualidade do desempenho do controlo interno a longo prazo e permite que o sistema possa reagir agilmente e adaptar-se de acordo as circunstâncias. Esta componente também pode consistir na monitorização contínua das avaliações contínuas, separadas, ou a combinação das duas avaliações. A monitorização do controlo interno permite confirmar a presença e o funcionamento dos controlos implementados. Segundo o COSO (2013), as avaliações contínuas estão incluídas nos processos de negócio em diferentes níveis da entidade, fornecem informações oportunas. Já as avaliações separadas, realizadas de forma periódica, terão objetivos e frequências distintas dependendo da avaliação de riscos, da eficácia das avaliações contínuas e outras condições. As constatações apuradas pelas atividades de monitorização são avaliadas segundo os critérios estabelecidos pelo órgão de gestão, e no caso de serem

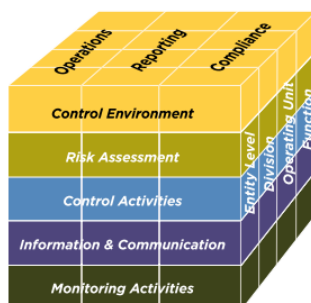
encontrados problemas, os mesmos devem ser comunicados à administração e/ou direção da entidade.

Como é possível concluir através da análise detalhada de cada componente do controlo interno, as mesmas devem ser utilizadas pela entidade de maneira a alcançar os objetivos a que esta se propôs, manifestando assim a relação direta existente entre objetivos e componentes.

## 1.4. Relação entre objetivos, componentes e estrutura organizacional

COSO (2013) afirma que existe uma relação direta entre os objetivos da entidade, que são o que a entidade tem em vista atingir, e os componentes que representam o que é necessário para atingir aqueles objetivos, e a estrutura organizacional da entidade, que abrange as unidades operacionais, entidades legais, e entre outras. Neste contexto, os objetivos da entidade estão presentes e divididos em todos os níveis através dos quais se devem aplicar os componentes do controlo interno.

Figura 4: Relação entre objetivos, componentes e estrutura organizacional



Fonte: COSO (2013)

A estrutura do COSO, como é possível observar na figura 4, é uma estrutura tridimensional em que numa das dimensões temos as três categorias de objetivos, que são representadas pelas colunas, noutra dimensão temos os componentes da estrutura, estas estão representadas pelas linhas e na terceira dimensão temos os vários níveis em que os controlos têm de ser aplicados: entidade, departamentos, unidade operacional e função.

## 1.5. Componentes e Princípios

O COSO (2013) definiu dezassete princípios essenciais do controlo interno, representativos dos conceitos fundamentais associados a cada uma das cinco componentes. Os princípios resultam diretamente das componentes, assim uma entidade terá um controlo interno mais eficaz sempre

que aplicar todos estes princípios. Estes princípios também se aplicam as três categorias de objetivos.

Os princípios associados a componente ambiente de controlo são os primeiros cinco do COSO (2013):

- Princípio 1 – A organização demonstra um compromisso para com a integridade e os valores éticos.
- Princípio 2 – O conselho de administração demonstra independência da gestão e supervisiona o desenvolvimento e desempenho do controlo interno.
- Princípio 3 – A gestão estabelece, com a supervisão da administração, estruturas, linhas de relato e autorizações e responsabilidades adequadas em alinhamento com os objetivos.
- Princípio 4 – A organização demonstra um compromisso de atrair, desenvolver e reter indivíduos competentes em alinhamento com os objetivos.
- Princípio 5 – A organização faz com que as pessoas assumam responsabilidade pelas suas funções de controlo interno na procura dos objetivos.

Segundo o COSO (2013) a componente de avaliação de risco está associada ao cumprimento dos princípios 6 a 9:

- Princípio 6 – A organização especifica os objetivos com clareza suficiente para permitir a identificação e avaliação de riscos associados aos objetivos.
- Princípio 7 – A organização identifica os riscos para a realização dos seus objetivos através da entidade e analisa riscos como base para determinar como os mesmos devem ser geridos.
- Princípio 8 – A organização considera a hipótese de haver fraude na avaliação dos riscos para a concretização dos objetivos.
- Princípio 9 – A organização identifica e avalia as mudanças que podem afetar significativamente o sistema de controlo interno.

São três os princípios que apoiam a componente de atividades de controlo:

- Princípio 10 – A organização seleciona e desenvolve atividades de controlo que contribuem para o abrandamento, a níveis aceitáveis, dos riscos associados ao alcance dos objetivos.
- Princípio 11 – A organização seleciona e desenvolve atividades de controlo gerais sobre a tecnologia para apoiar a realização dos objetivos.
- Princípio 12 – A organização realiza atividades de controlo através de políticas que estabelecem o que é esperado e procedimentos que colocam as políticas em ação.

A componente informação e comunicação é composta por três princípios:

- Princípio 13 – A organização obtém ou gera e utiliza informações relevantes e de qualidade para apoiar o funcionamento do controlo interno.
- Princípio 14 – A organização comunica internamente as informações, incluindo objetivos e responsabilidades de controlo interno, necessárias para apoiar o seu funcionamento.
- Princípio 15 – A organização comunica com partes externas sobre questões que afetam o funcionamento do controlo interno.

Na componente atividade de monitorização estão presentes os últimos dois princípios do COSO (2013):

- Princípio 16 – A organização seleciona, desenvolve e realiza avaliações contínuas e/ou separadas para verificar se os componentes do controlo interno estão presentes e em funcionamento.
- Princípio 17 – A organização avalia e comunica atempadamente as deficiências de controlo interno para as partes responsáveis pela tomada de ações corretivas.

## **1.6. Tipos de controlo interno**

O Tribunal de Contas (1999) indica que a organização do controlo interno se altera de acordo com fatores internos e externos como a dimensão e a natureza da entidade, o número de unidades operacionais e a sua distribuição geográfica. Também menciona ainda que o controlo interno é constituído por dois tipos: o controlo interno contabilístico que “visa garantir a fiabilidade dos registos contabilísticos, facilitar a revisão das operações financeiras autorizadas pelos responsáveis e a salvaguarda dos activos.” (Tribunal de Contas, 1999, p. 47); já o controlo interno administrativo “compreende o controlo hierárquico e dos procedimentos e registos relacionados com o processo de tomada de decisões (...).” (Tribunal de Contas, 1999, p.47)

Ao contrário das autoras Morais e Martins (2007, p.31), que consideram que segundo as necessidades das entidades é possível apresentar um conjunto de 5 tipos de controlos que um sistema de controlo interno deve incluir, como: preventivos, detetivos, diretivos ou orientativos, corretivos e compensatórios.

Figura 5: Tipos de Controlo



Fonte: Elaboração Própria

Os controlos preventivos ajudam a prevenir que factos indesejáveis aconteçam. Estes também são conhecidos por controlos *à priori*, porque entram de imediato em ação. Ao contrário dos controlos detetivos que são considerados *à posteriori*, visto que a sua função é detetar ou corrigir acontecimentos indesejáveis já ocorridos. Para além dos anteriores, existem também os controlos diretivos ou orientativos, que têm como objetivo provocar a ocorrência de facto desejável, ou seja, através de boas orientações previnem que más ocorram. Enquanto, os controlos corretivos, como o próprio nome indica servem para retificar problemas identificados. Por último, existem os controlos compensatórios, que serve precisamente para compensar prováveis fraquezas de controlo interno noutras áreas da entidade.

## 1.7. Limitações inerentes ao Controlo Interno

“Mulyadi (2008:173) afirma que a estrutura de controlo interno de cada entidade tem

limitações inerentes, que são as seguintes:

1. Erros durante o processo de consideração
2. Perturbação
3. Conluio
4. Ignorância da Gestão
5. Custo vs Benefício” (Mahsina, Poniwati, & Hidayati, 2016, tradução própria)

Costa (2010) concorda que a criação e manutenção de um bom sistema de controlo interno é uma das mais principais obrigações do órgão de gestão de uma entidade. Apesar de existir um sistema implementado não significa que a empresa não corra o risco de apresentar falhas, irregularidades, fraudes e entre outros acontecimentos menos positivos.

Como foi referido no começo da revisão de literatura no ponto do conceito do controlo interno, este só consegue alcançar uma garantia razoável, mas não uma garantia absoluta porque existem limitações. De acordo com o COSO (2013), as limitações podem resultar de:

- Adequação dos objetivos estabelecidos como uma pré-condição ao controlo interno;
- Falhas na tomada de decisões, relacionado com o julgamento humano defeituoso e tendencioso;
- Falhas que ocorrem devido a falhas humanas, como erros simples;
- Capacidade de a administração ignorar o controlo interno;
- Capacidade da administração, outros funcionários e/ou terceiros de burlar os controlos através de complô entre as partes; e
- Eventos externos fora do controlo da organização.

Apesar das limitações, a administração deve estar ciente delas ao selecionar, desenvolver e implementar controlos que minimizem, na medida do possível, essas limitações.

Citando algumas limitações do controlo interno do manual do Tribunal de Contas (1999):

- A segregação de funções dificulta, mas não pode evitar o conluio ou a cumplicidade;
- Os poderes de autorização de operações por parte daqueles a quem os mesmos foram confiados podem ser usados de forma abusiva ou arbitrária;
- A competência e a integridade do pessoal que executa as funções de controlo podem deteriorar-se por razões internas ou externas, não obstante os cuidados postos na sua seleção e formação;
- A própria direção do organismo pode em muitos casos ultrapassar ou ladear as técnicas de controlo por si implantadas;
- O controlo interno tem em vista geralmente as operações correntes, não estando preparado para as transações pouco usuais;
- Por último, a própria existência do controlo só se justifica quando a relação custo/benefício é positiva, isto é, quando o custo de determinado procedimento não é irproporcionado relativamente aos riscos que visa cobrir.

## **1.8. Avaliação do controlo interno**

Segundo o Tribunal de Contas (1999) o principal objetivo da avaliação do controlo interno consiste em determinar o grau de confiança, este obtém-se "(...) examinando a segurança e a fiabilidade da informação e o seu grau de eficácia na prevenção e deteção de erros e irregularidades." (Tribunal de Contas, 1999, p. 53). Avaliação também tem como fim determinar a profundidade dos procedimentos de auditoria a aplicar na realização dos trabalhos elaborados pelo auditor.

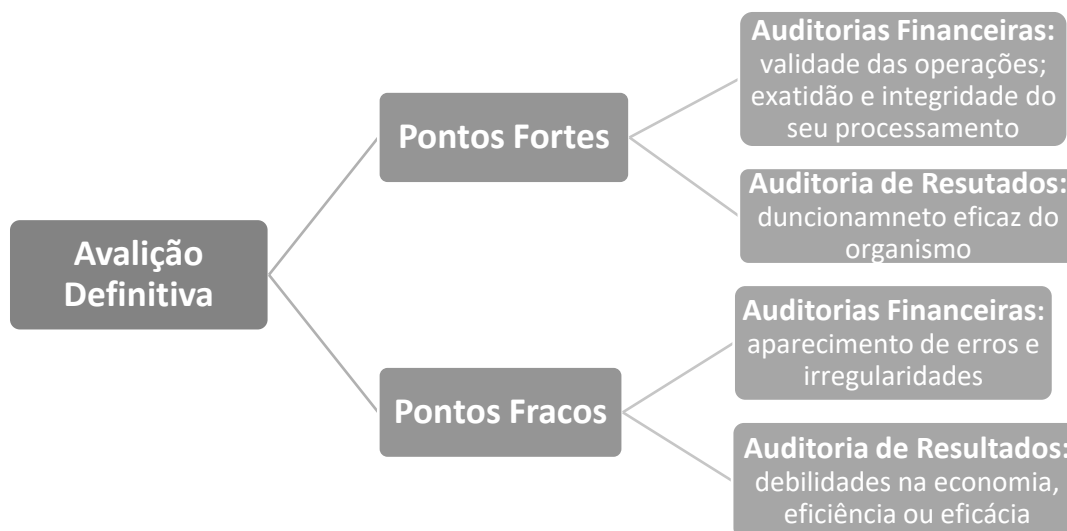
O Tribunal de Contas (1999) afirma que o controlo interno está sujeito a duas avaliações:

- ✓ A avaliação preliminar “(...) inicia-se na fase do planeamento global com a identificação dos tipos de operações mais relevantes, dos principais fluxos de processamento das operações e das áreas-chave do controlo.” (Tribunal de Contas, 1999, p.53).
- ✓ A avaliação definitiva só é possível “(...) depois de o auditor dispor de uma descrição fiel e pormenorizada dos procedimentos que lhe permitam conhecer os pontos fortes e fracos do controlo e concluir se os objetivos específicos do controlo interno foram atingidos.” (Tribunal de Contas, 1999, p.53).

Para o Tribunal de Contas (1999) os pontos fortes do controlo interno são aqueles que garantem, nas auditorias financeiras, a validade das operações – quando estas “(...) forem autorizadas de acordo com os critérios legais e os regulamentos internos estabelecidos pela Direcção.” (Tribunal de Contas, 1999, p.53) e a exatidão e integridade do seu processamento caso “(...) as operações estão corretamente classificadas, valorizadas e contabilizadas no período a que respeitam.” (Tribunal de Contas, 1999, p.53). No que diz respeito as auditorias de resultados, estas têm como ponto forte o funcionamento eficaz do organismo.

Em relação aos pontos fracos do controlo interno são aqueles que podem provocar, nas auditorias financeiras o aparecimento de erros e irregularidades, enquanto nas auditorias de resultados, podem originar debilidades na economia, eficiência ou eficácia.

Figura 6: Avaliação Definitiva do Controlo Interno



Fonte: Elaboração Própria

Segundo Morais e Martins (2007) o auditor deve conhecer, rever e avaliar o sistema de controlo interno, de forma a determinar o grau de confiança dos registos contabilísticos e respetiva documentação, com o propósito de determinar: a natureza ou seleção dos procedimentos de Auditoria a aplicar; o período em que se deverão aplicar; e o alcance dos procedimentos.

Estas autoras referem as quatro principais etapas a seguir na avaliação do controlo interno pelo responsável:

1. descrição do sistema com o objetivo de verificar a sua eficiência e se, efetivamente, existe ou não procedimentos de controlo adequados;
2. verificação da descrição do sistema, que consiste na obtenção da prova de que o sistema descrito pelo auditado reflete o que realmente existe;
3. execução de testes de conformidade, que consistem na avaliação preliminar da existência efetiva do controlo interno estabelecido em cada um dos subsistemas;
4. execução de testes substantivos com o objetivo de obter um grau de confiança razoável de que os procedimentos de controlo estão a ser aplicados de acordo com o pré-estabelecido.

Segundo Morais e Martins (2013), a avaliação do controlo interno é efetuada tanto por auditores externos como internos. A avaliação realizada pelo auditor externo tem como objetivo apurar a conformidade das operações, visto que visa atender às necessidades de terceiros em relação à credibilidade da informação financeira. Já a avaliação executada pelo auditor interno tem como objetivo expressar opinião sobre a eficácia e eficiência da gestão da organização, visto que visa ajudar a direção nas suas funções de gestão.

Quando as organizações possuem Comissões de Auditoria também compete a estas avaliar o controlo interno.

## **1.9. A Lei de Sarbanes – Oxley**

Em 2002 foi assinado nos Estados Unidos da América (EUA) a Lei Sarbanes-Oxley, também conhecida como SOX, na verdade o nome oficial desta lei é a “Lei de Melhoria da Contabilidade das Empresas e da Proteção dos Investidores”. Esta lei foi regulamentada após diversos escândalos financeiros com proporções astronómicas ocorridos em empresas, como foi o caso da Enron e da WorldCom, que estremeceram com a economia norte americana e consequentemente ameaçaram destruir a confiança dos investidores no maior mercado de capitais do mundo. É aplicável a todas as empresas americanas e mesmo às empresas estrangeiras (efeito extraterritorialidade) cujos valores estão registados na *Securities and Exchange Commission* (SEC).

De acordo com “Anand (2007) o regulamento da SOX foi elaborado tendo em conta três princípios base, integridade, exatidão e responsabilidade. Estes princípios descrevem, na sua essência, a forma como a SOX tenciona restituir a confiança dos agentes económicos no mercado bolsista.” (Almeida, 2014, p.21).

Neste sentido, o objetivo desta lei é aumentar a confiabilidade das demonstrações financeiras, assim como proteger os investidores. Consequentemente, houve a atribuição de uma maior responsabilidade dos gestores e dos responsáveis pelas demonstrações de resultados.

Assim sendo, as empresas cotadas na bolsa de valores dos EUA, passaram a ser obrigadas a apresentar um parecer no final de cada ano fiscal, para além de apresentarem as provas que o sistema de controlo interno atual garante a deteção de possíveis erros e fraudes das demonstrações financeiras.

Segundo Moeller (2008), as consequências dos escândalos espalharam-se por todos os continentes, e por isso muitas empresas adotaram a Lei Sarbanes-Oxley, que efetivamente provocou mudanças significativas no controlo interno das mesmas.

A implementação dos requisitos da SOX tem impacto em toda a organização, sendo potenciadora do *Corporate Governance*. As obrigações e responsabilidades resultantes da SOX são mais explícitas, mais acompanhadas, personalizando as entidades incumpridoras. (Morais e Martins, 2007)

Segundo a SEC (2002), a Lei Sarbanes-Oxley é dividida em 11 capítulos, que abrange um total de 69 secções, onde estão inseridos um conjunto de regras e procedimentos, que determinam a existência de um serviço de auditoria independente, competente e eficaz, de forma certificar a monitorização e revisão do controlo interno, garantido maior credibilidade das informações publicadas, que origina numa maior credibilidade por parte do investidor. devidas

Como foi referido anteriormente, a SOX subdivide-se em várias secções, segundo Morais e Martins (2007) só serão destacadas as seguintes secções:

- **302 – Responsabilidade pelas demonstrações financeiras da entidade**, esta secção foi criada com a finalidade de terminar com a ideia que é difícil atribuir responsabilidades nas empresas de grandes dimensões, quando estas são obrigadas. Assim, a SOX estabeleceu que os “Diretores Executivos (CEO) e os Diretores Financeiros (CFO) assumem a responsabilidade quanto à implementação e manutenção do controlo interno sobre procedimentos e divulgações adequados, devendo a informação divulgada ser certificada pelos mesmos.
- **404 – Avaliação do controlo interno pela gestão**, obriga as empresas associadas a SOX a publicar um relatório anual efetuado pela gestão relativo ao controlo interno como parte integrante do relato financeiro o qual deve conter:
  - ✓ Uma declaração de responsabilidade da gestão acerca da conceção e manutenção de uma estrutura adequada de controlo interno e procedimentos para o relato financeiro;
  - ✓ Uma avaliação, à data do mais recente ano fiscal, da eficácia da estrutura de controlo interno e procedimentos de relato financeiro.

Para além disso, os auditores da SEC têm de se pronunciar acerca da avaliação dos controlos internos efetuada pela gestão, emitindo um relatório de validação, de acordo com as normas certificação. “

Segundo a Price Waterhouse Cooper (2003), é possível afirmar que a Lei Sarbanes – Oxley (SOX) para repor a credibilidade da contabilidade e dos relatórios das empresas, a mesma atribui uma maior responsabilidade e mais transparência na gestão e na divulgação das informações, estas mudanças criam maior confiança nos investidores que tanto necessitam para se tornarem mais ativos nos mercados financeiros. Assim, os investidores beneficiam do acesso a informações mais completas e confiáveis, e podem basear as suas análises de investimentos com números mais representativos.

## 2. Governo das Sociedades

Neste capítulo abordar-se-á o governo das sociedades, onde inicialmente são apresentados vários conceitos sobre o tema e ainda é abordada a teoria da agência. Ainda neste capítulo vão ser exibidos os sistemas do governo das sociedades quer dos países estrangeiros quer de Portugal e os seus modelos.

### 2.1. Conceito

Durante os últimos anos, a *Corporate Governance*, também conhecida nacionalmente por governo das sociedades, este tema tem sido destacado a nível internacional, transformando-se num conceito com bastante relevância no controlo e monitorização das empresas. Existe uma diversidade de definições deste conceito, mas é unanime que para alcançar o sucesso empresarial a longo prazo é necessário que o conselho de administração e os acionistas estabeleçam relações.

A APB (2014) declara que “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.” (APB, 2014, p. 1).

Seguindo o raciocínio anterior, uma governação eficiente previne crises futuras e salvaguarda o próprio sistema financeiro, que conduz à necessidade de restabelecer princípios importantes para o governo das sociedades dos bancos, que são três: proporcionalidade, efetividade e transparência. O primeiro princípio “estabelece que as regras internas devem revestir o carácter necessário e suficiente para lidar como os riscos de cada banco” (APB, 2014, p.3), enquanto o princípio de efetividade, em conjunto com a integridade, ética e uma cultura rígida protegem o governo das sociedades, e, por fim, a transparência que se traduz na prestação de informação rigorosa do desempenho do banco.

Segundo a CMVM, a questão do governo das sociedades atingiu à Europa na década de 90, na sequência dos grandes escândalos financeiros internacionais e colapsos empresariais em grandes empresas dos EUA, como foi o caso da Enron (setor energético) e do WorldCom (setor das telecomunicações), e rapidamente apareceram em formato de “códigos” de *corporate governance*, sendo que o primeiro e mais importante foi o *Cadbury Report*, em 1992. Estes escândalos nos EUA tiveram como consequência a lei Sabarnes-Oxley (SOX), que foi discutida no capítulo anterior.

O Cadbury Report afirma que “o governo das sociedades é o sistema pelo qual as empresas são orientadas e controladas.” (Cadbury, 1992, p.14, tradução própria).

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2004, p.11) o governo das sociedades “envolve um conjunto de relações entre o órgão de gestão da empresa, o seu órgão de administração, os seus acionistas e outros sujeitos interessados”. Para além disso o governo das sociedades fornece uma estrutura através da qual os objetivos da

organização são definidos, e ainda são decididos e controlados os meios para alcançar os objetivos.

No relatório do IFAC (2004, p.2, tradução própria), este faz uma citação das *Information Systems Audit and Control Foundation*, onde o governo das sociedades é visto como “o conjunto de responsabilidades e práticas exercidas pelo conselho e gestão executiva com o objetivo de fornecer uma direção estratégica, assegurar que os objetivos são alcançados, verificar se os riscos são geridos de forma adequada e verificar se os recursos da organização são utilizados de forma responsável.”.

Por sua vez, o *Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal* divulgado pelo Instituto Português de *Corporate Governance* (IPCG) descreve o governo das sociedades como “o conjunto de estruturas de autoridade e de fiscalização do exercício dessa autoridade, internas e externas, tendo por objectivo assegurar que a sociedade estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente, actividades 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, p. 12). Em outras palavras, “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, p.13).

Em contexto nacional, a CMVM (2007, p.3) define o governo das sociedades como um “sistema de regras e de condutas relativo ao exercício da direção e do controlo das sociedades.”, compreende ainda uma vertente interna, que detém um “conjunto de regras organizativas dentro de cada sociedade cotada”; e uma vertente externa, que se propõe avaliar o desempenho das sociedades através de mecanismos de mercado para todos os interessados.

O Governo das Sociedades está associado diretamente ao desempenho das organizações, caso este seja apropriado originará um bom desempenho por parte da organização.

Tendo em conta os conceitos aqui apresentados, é consensual que a finalidade do governo segundo vários autores passa por precaver ações pouco transparentes de forma a salvaguardar os sujeitos interessados, bem como a separação entre propriedade e o controlo.

As principais normas legais que regulamentam o governo das sociedades em Portugal estão compreendidas no Código das Sociedades Comerciais (CSC), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 262/86, de 2 de novembro, e ainda o Código dos Valores Mobiliários (CVM), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 486/99, de 13 de novembro. O CSC contém informação relativa à direção e o controlo das sociedades, normativas relacionadas com o exercício do direito de voto, organização e funções exercidas pela administração com os órgãos de fiscalização das sociedades. O CVM disponibiliza variadas normas para as sociedades com o capital aberto ao investimento do público, através da sua negociação na bolsa. (Câmara, 2001)

O *Bank for International Settlements* (2014) garante que a segurança e a solidez dos bancos são aspetos essenciais para a estabilidade financeira, assim sendo, é possível afirmar que a forma como estes orientam os seus negócios é fundamente para o resultado da economia.

Os autores Heidrick e Struggles (2003) afirmam que “a prática do governo das sociedades em Portugal permanece muito aquém dos padrões aceites a nível europeu e as empresas portuguesas ainda tem um longo caminho a percorrer até os mercados internacionais sentirem confiança em investir em Portugal.” (Monteiro, 2019, p.39)

## 2.2. Teoria da Agência

De acordo com Borges e Serrão (2005), o problema da agência surge com o conflito entre acionistas (principal) e administradores (agente), exigindo assim o uso de mecanismos que obrigassem os agentes a proteger o interesse dos titulares da entidade.

Por sua vez, os autores Arruda, Madruga e Freitas Júnior (2008) consideram a teoria da agência uma base teórica que procura investigar a relação entre os participantes do sistema, isto é, o principal e o agente, onde a propriedade e o controlo da entidade são atribuídos a pessoas diferentes, dando espaço para criar conflitos de interesse entre os indivíduos.

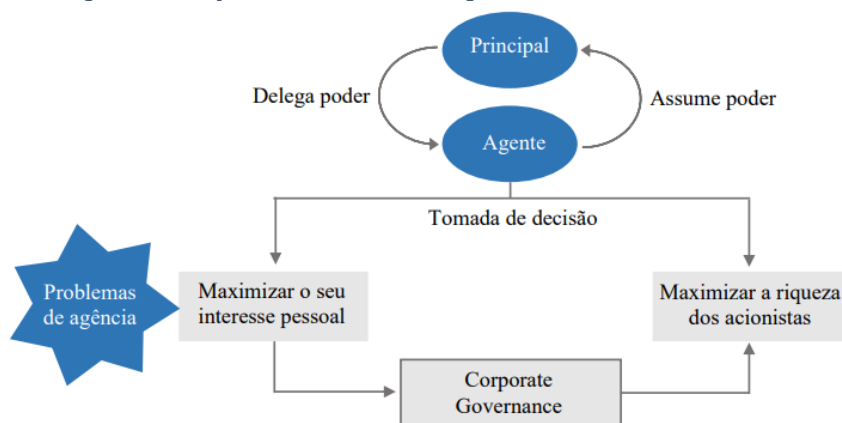
O estudo de Jensen e Meckling (1976) é um dos artigos mais relevantes sobre a teoria da agência, que inclui o comportamento dos gestores, os custos de agência presentes e estrutura de propriedade. Ainda no mesmo artigo são definidos dois conceitos: relação de agência e custos de agência.

Segundo Maher e Andersson (2000, p. 22, tradução própria), os problemas de agência surgem com a separação entre propriedade (principal) e controlo (agente) e imediatamente aumenta a necessidade de possuir uma estrutura de governo de sociedades que reforce a responsabilidade de gestão e estimule os agentes a maximizar os lucros em vez de seguir os seus próprios objetivos.

A relação de agência é um contrato, no qual uma ou mais pessoas, o(s) titular(es) da entidade, contrata um agente, que o represente, atribuindo assim poder e capacidade de decisão ao agente com a finalidade de alcançar a maximização das suas utilidades. Visto que o principal e o agente têm interesses distintos ou nem sempre coincidem, este objetivo está comprometido desde o início. Daqui resultam os chamados custos de agência são a soma dos seguintes tópicos: (1) Custos de supervisão das atividades dos gestores por parte do titular da entidade, (2) Custos para garantir que o agente não prejudique o principal com as suas ações e (3) Perdas residuais, que resultam da diminuição da riqueza do titular da empresa devido a discórdia entre as decisões do agente e as decisões que teriam maximizado o património do principal.

A figura seguinte clarifica a relação entre os gestores (agentes) e acionistas (principal) dentro de uma organização, isto é, problema da agência, assim como o governo das sociedades, com a finalidade concentrar os interesses das duas partes.

Figura 7: Relação entre a Teoria da Agência e o Governo das Sociedades



Fonte: Vaz (2019)

## 2.3. Sistemas de Governo das Sociedades

De facto, existem alguns sistemas de governo de sociedades – “Anglo-saxónico”, “Continental”, “Latino” e “Japonês” (Weimer e Pape, 1998, p.2) – uma vez que as ferramentas de tomada de decisão e de controlo alteram de país para país, e também variam de empresa para empresa visto que existem diferentes situações de negócios (Silva *et al.*, 2006).

Porém, os sistemas principais de governo das sociedades: Sistema Continental, que se baseia em características dos países da Europa Continental e Japão e o Sistema Anglo-saxónico, que assenta em características dos EUA e Reino Unido (Silva *et al.*, 2006).

### 2.3.1. Sistema Anglo-Saxónico

O sistema Anglo-Saxónico é aceite por países como Austrália, Irlanda, Reino Unido e EUA (Ashcroft, 2009).

Uma das razões para as empresas norte-americanas adotarem este sistema é pelo facto de existir um “mercado eficiente de controlo das empresas” (Silva *et al.* 2006, p.21). Os mesmos autores afirmam que este modelo tem como finalidade criação de riqueza para os acionistas da entidade. Um dos elementos deste sistema para alinhar os interesses entre os acionistas e os gestores é pelo sistema de remuneração dos gestores, que varia consoante o desempenho da empresa. Existe ainda neste sistema uma vasta divulgação de informação ao mercado de capitais, que é alvo de auditoria externa.

Neste sistema, é o Conselho de Administração, que gere a estrutura e o modo de funcionamento da entidade. Este órgão de gestão inclui dois tipos de administradores, os chamados

administradores internos (executivos) e os externos (não executivos). Os administradores executivos são, normalmente, aqueles que já fizeram carreira na empresa, enquanto os administradores não executivos não têm ligação com a estrutura interna da entidade, mas são independentes dos outros. (Silva *et al.*, 2006)

Os mesmos autores afirmam que os administradores externos, ao que tudo indica independentes, têm como função fiscalizar e avaliar a informação publicada (comité de auditoria), também lhes compete fixar as remunerações (comité de fixação de vencimentos) e, por fim, são responsáveis pelo despedimento dos administradores (comité de nomeações).

### **2.3.2. Sistema Continental**

No que diz respeito ao Sistema continental os autores “Barca e Becht (2001) indicam que uma das dimensões com maior poder num governo de uma empresa inserida na Europa Continental é o controlo empresarial por uma estrutura acionista concentrada.” (Antas, 2016, p.8).

De facto, os acionistas maioritários controlam a gestão, de uma forma interna, e tem o poder de tomar decisões estratégicas da entidade colocando assim em causa a defesa dos pequenos acionistas (Silva *et al.*, 2006). Ao contrário do sistema anterior, este não tem necessidade de alinhar os interesses dos gestores com os acionistas, resultado da presença dos acionistas de controlo.

Em relação a estrutura dos órgãos de administração, em muitos países da Europa continental como é o caso da Alemanha, Áustria, Dinamarca, Holanda e Suíça, vigora o modelo dualista representado pela existência de dois órgãos ao encargo da administração da entidade. Noutros países, como é o caso de Portugal, Espanha e Itália, reina o modelo monista, onde existe um único órgão da administração em cada empresa. Em alguns países são utilizados os dois tipos de estrutura, como é o caso de França.

### **2.4. Modelos de Governo das Sociedades**

Os sistemas de governo das sociedades referidos anteriormente integram modelos bem definidos e com características específicas relacionados com grupos de países que expõem as suas prioridades sociais e políticas, e as suas individualidades. Esses sistemas são compostos por “um conjunto de instituições, acordos culturais e regulamentos” (Leal e Camuri, 2008, p. 64).

Segundo o Artigo 278.º do CSC, “a administração e a fiscalização da sociedade podem ser estruturadas segundo uma das 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.” De acordo com estas três modalidades de administração e fiscalização das sociedades, é possível afirmar a existência de três modelos de governo das sociedades: Modelo Monista; Modelo Anglo-Saxónico; Modelo Dualista.

Efetivamente, o CSC “prevê a existência de três modelos distintos de estruturação do governo societário, de entre os quais as sociedades cotadas e as sociedades de grande dimensão devem escolher um” (Franco e Viçoso, 2011, p.4).

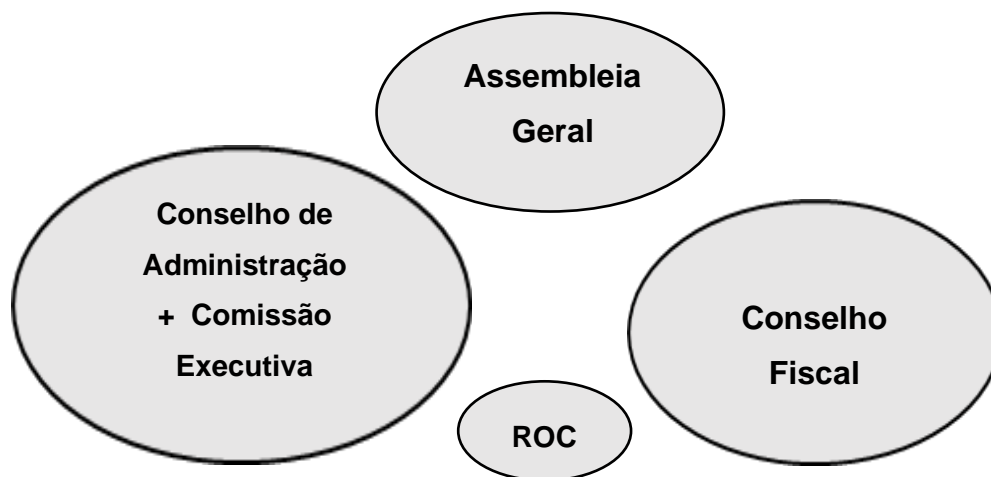
### 2.4.1. Modelo Latino ou Monista

No modelo latino ou monista é recorrente a separação da gestão das decisões de administração estratégica, criando assim uma Comissão Executiva (CE), melhor dizendo, um comité de administração executivos a tempo inteiro no Conselho da Administração (CA). Quando neste modelo existe uma CE, este deve restabelecer uma dupla solicitação de tomada de decisões e estabelecer condições para que o CA consiga supervisionar e controlar a CE. (Silva *et al.*, 2006)

A estrutura do modelo latino ou monista é constituída por três órgãos: Assembleia Geral (AG), o CA e o Conselho Fiscal (CF) ou Fiscal Único, e pode ainda incluir um Revisor Oficial de Contas (ROC). De acordo com a CMVM, neste modelo o CA é integrado por membros executivos e não executivos e os membros do CF são maioritariamente independentes, isto é, não estão associados a qualquer grupo de interesses.

Em relação a estrutura monista ou latino, o presidente do CA (*Chairman*) e o presidente da CE (CEO) podem ser ou não o mesmo indivíduo, apesar da separação dos dois ser muito frequente na Europa Continental. (Silva *et al.*, 2006)

Figura 8: Estrutura do modelo Latino ou Monista



Fonte: Adaptado de CMVM (2011)

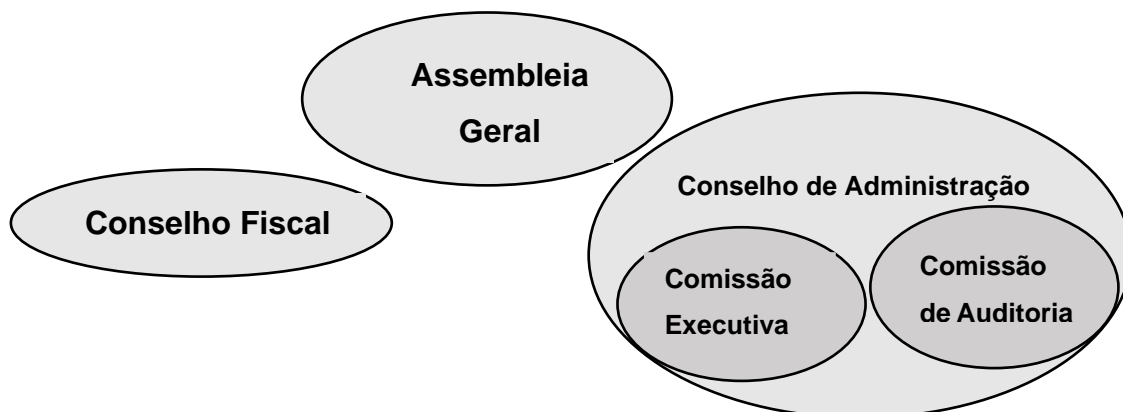
### 2.4.2. Modelo Anglo-Saxónico

A estrutura do modelo Anglo-Saxónico é composta por três órgãos: Assembleia Geral (AG), Conselho Fiscal (CF) e pelo Conselho de Administração (CA), que inclui uma Comissão de Auditoria (CA) formada por administradores não executivos. De acordo com a CMVM, a

Comissão de Auditoria tem de ser constituída no mínimo por três administradores, estes são nomeados em AG.

De acordo com o CSC, compete ao CA governar as atividades da entidade, enquanto a CA é responsável pela fiscalização da administração da entidade e ao ROC compete verificar os registos contabilísticos. (art. 405º; 423º-F, nº1,a); 420º,nº1,c))

Figura 9: Estrutura do modelo Anglo-Saxónico



Fonte: Adaptado CMVM (2006)

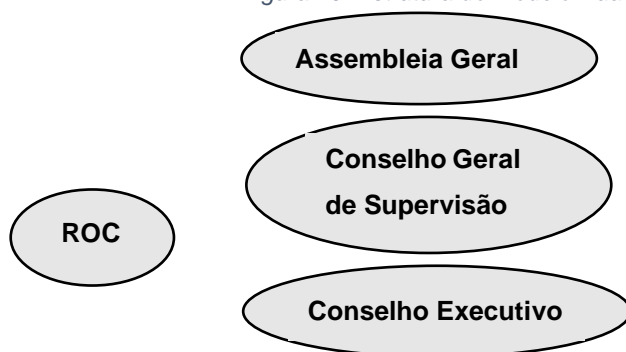
### 2.4.3. Modelo Dualista

A estrutura do modelo dualista é composta por uma Assembleia Geral (AG), Conselho Geral de Supervisão, Conselho de Administração Executivo e Revisor Oficial de Contas (ROC). O CA Executivo é formado por membros eleitos pelo Conselho Geral de Supervisão ou pela AG. (CMVM, 2006)

Na estrutura deste modelo o presidente do Conselho Geral de Supervisão (Chairman) e o presidente da direção (*Chief*) são dois indivíduos distintos, ao contrário do modelo monista como foi possível entender anteriormente. (Silva et al., 2006)

O mesmo autor diz ainda, que este modelo tem como finalidade criar uma estrutura intermédia (conselho geral) entre a AG e os gestores executivos (direção), de maneira a desempenhar um papel de fiscalização e de controlo dos administradores executivos e acionistas. O Conselho Geral de Supervisão tem a função de avaliar o desempenho dos membros da direção. Os acionistas, tem uma participação limitada na tomada de decisão, avaliam o trabalho do conselho geral e da direção.

*Figura 10: Estrutura do modelo Dualista*



Fonte: Adaptado CMVM (2006)

### **3. Setor Bancário em Portugal**

No presente Capítulo, inicialmente, apresenta-se um pequeno resumo da história do Setor Bancário depois da revolução em Portugal, e exibe-se também um resumo sobre atividade dos bancos no período entre 2011 e 2016. De seguida, apresentar-se-á as cinco principais instituições do Sistema Bancário em Portugal, e ainda o modelo de supervisão português.

#### **3.1. História do Setor Bancário em Portugal**

O Setor Bancário para se tornar no que conhecemos atualmente sofreu ao longo dos anos várias mudanças devido a fatores externos e internos.

O ano de 1974, foi marcado pela revolução em Portugal, todos os bancos portugueses eram privados para além da Caixa Geral de Depósitos que era gerida diretamente pelo estado. Através do diploma Decreto-Lei nº 132-A/75 de 14 de março, foi decretada a nacionalização de todas as instituições de crédito com sede em Portugal, com exceção do Crédit Franco-Portugais e dos departamentos portugueses do Bank of London & South America e do Banco do Brasil e das caixas económicas e de crédito agrícola mútuo.

Segundo Canhoto, no início da década de 80, “o sector bancário português era constituído por 16 instituições, 13 das quais estavam na posse do Estado desde a sua nacionalização em 1975 (as três restantes eram bancos estrangeiros). Entre 1984 e 1989, esse número passou para 29.” (Mendes, 2002, p.7). O ano de 1986 foi um ponto de viragem no setor bancário para o exterior, pois o setor caracterizava-se por ser quase exclusivamente público e administrado pelo Banco de Portugal para uma crescente abertura do mercado português e internacionalização da economia, esta mudança foi consequência da adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE), em 1 de janeiro de 1986. Segundo Mendonça (1998), “(...) ao longo da primeira década de integração foram criados em Portugal mais de 30 bancos, vários dos quais sediados no estrangeiro.” (Mendes, 2002, p.8), ou seja, a entrada de Portugal na CEE provocou um crescimento no investimento de instituições estrangeiras em Portugal, que veio estimular o processo das privatizações. Posto isto, na década de 90 foi de extrema importância para o setor bancário português uma vez que os bancos portugueses começaram a expandir a sua atuação para mercados europeus, onde encaram novos concorrentes e tipos de concorrência distintos, como afirma a autora Carvalho (2010).

Com o fim do regime salazarista, em 1974, e a entrada de Portugal na CEE, era essencial reorganizar o setor bancário através da privatização, criando medidas adequadas e de acordo com a realidade europeia.

É possível dizer que o processo de privatização iniciou em meados da década de 80, devido algumas alterações no setor bancário português, quando em 19 de novembro de 1983, com o Decreto-Lei nº 406/83, o setor deixou de ser proibido a atividade privada e os primeiros bancos privados começaram a surgir. Segundo Associação Portuguesa de Bancos (2010), os primeiros bancos privados a surgir depois da vaga de nacionalizações foi o Banco Português de

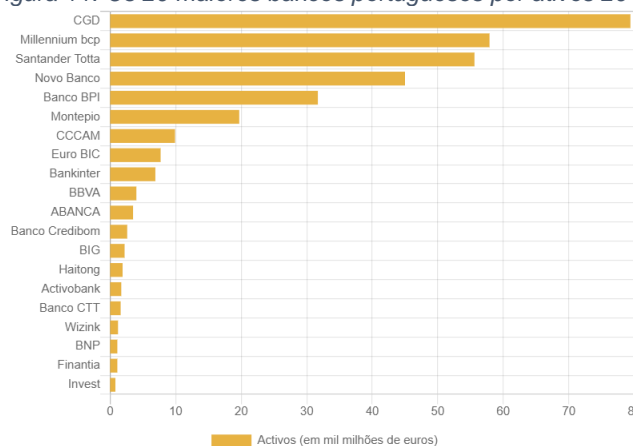
Investimento (BPI) em 7 de março de 1985, o Banco Comercial Português (BCP) fundado em 5 de maio de 1985, Banco de Comércio e Indústria (BCI) em 27 de junho de 1985, Banco Internacional de Crédito (BIC) fundado em 1986, “(...) e alguns Bancos estrangeiros que criaram sucursais em Portugal, designadamente o Banco Manufacturers Hannover Trust (mais tarde Banco Chemical) em 1984 e, em 1985, o *Chase Manhattan Bank* o *Citibank*, o *Barclays Bank*, o *Banque Nationale de Paris* e o *Générale Bank*.”(Sousa, 2010). De maneira que a década de 90 é caracterizada por uma libertação mais rápida do setor, pois a maioria das privatizações aconteceram no início da mesma com a Lei n.º 11/90 de 5 de abril, que consiste na aprovação da Lei-Quadro das Privatizações. A Caixa Geral de Depósitos continuou com o seu estatuto totalmente público.

De acordo com a autora Carvalho (2010), nos anos seguintes as privatizações, mais especificamente no ano 1999, ficou caracterizado pela aceleração dos processos de reestruturação dos sistemas bancários europeus, por operações de fusão e aquisições e alianças estratégicas. Segundo o relatório do Banco de Portugal, no ano 1999, o número de bancos era de 62, com 28 não nacionais.

Posto isto, é possível perceber que no curto espaço de 10 anos, logo após a adesão à CEE, Portugal passou de um mercado estagnado, sem visão estratégica e administrativamente dependente do estado, para um mercado em que o sistema financeiro foi frequentemente reconhecido a nível europeu como um dos mais complexos e competitivos, em algumas áreas até foi classificado exemplar, como é o caso dos sistemas de pagamento eletrónicos e diferentes tipos de produtos bancários no âmbito, por exemplo crédito à habitação. (APB,2010)

Segundo Consumer Guidance Institute Portugal (CGIP), no ano de 2021 existia um total de 29 bancos registados em Portugal, tendo os seguintes bancos como os principais do setor bancário: Caixa Geral de Depósitos (CGD), Millennium BCP, Santander Totta, Novo Banco e Banco Português de Investimento (BPI).

Figura 11: Os 20 maiores bancos portugueses por ativos 2019



Fonte: CGIP

O gráfico anterior revela os principais bancos em Portugal por ativos em 2019, os 5 maiores bancos, referidos anteriormente, representam aproximadamente 80% do total dos ativos do Setor Bancário em Portugal.

### 3.2. O Setor Bancário em Portugal: 2011 – 2016

Os bancos são instituições bancárias, que tanto podem ser públicas como privadas, estas entidades prestam serviços financeiros à comunidade, pois a base da sua atividade passa pela receção de depósitos e na concessão de empréstimos. “Os Bancos são os principais intermediários financeiros em Portugal.” (Banco de Portugal, 2019).

Considerando o intervalo em análise (2011-2016) o ano de 2011 foi marcado pela crise soberana, que atingiu a Europa, e o oposto quadro macroeconómico de Portugal, que consequentemente originaram uma situação difícil e nada favorável para a evolução do negócio bancário. O descontrole da estrutura da economia portuguesa provocou níveis elevados de endividamento público e privado, que estão relacionados com o agravamento do risco de crédito da dívida soberana relevaram inaceitáveis as condições de financiamento de Portugal nos mercados financeiros. Desta forma, em abril de 2011, realizou-se um pedido de ajuda financeira externa, que foi concretizado pelo Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF) da União Europeia (UE) e do Fundo Monetário Internacional (FMI) que impuseram um conjunto de requisitos com o objetivo de potenciar o crescimento económico a prazo e proporcionar o acesso de Portugal aos mercados internacionais de dívida em 2013. (APB,2011)

Na sequência do PAEF, o setor bancário tem obrigatoriedade de cumprir um conjunto de requisitos: “o reforço do rácio mínimo de capital *core* Tier 1 para 9% e 10%, respetivamente, até finais de 2011 e 2012; a redução do rácio transformação para 120% até dezembro 2014” (APB, P.24, 2011), e ainda uma revisão das carteiras de crédito com referência a 30 de junho de 2011. Estas foram as imposições da *Troika* para o setor bancário.

O ano seguinte, 2012, foi especialmente complicado para as instituições financeiras. Isto deve-se a contínua retificação em baixa dos acontecimentos de crescimento mundial associada à

dívida soberana na zona euro, que deu início no ano anterior, e à intensificação das dívidas em relação à reversibilidade da moeda única causaram alterações nos níveis de confiança em todo o mundo, em particular aos países periféricos europeus. Em relação a Portugal, a vulnerabilidade das economias externas, isto é, as economias europeias, em conjunto com os requisitos impostos ao País por este se encontrar desde o ano anterior sob um pedido de ajuda financeiro internacional provocaram restrições na evolução económica nacional. (APB, 2012)

O PAEF a Portugal tinha terminado no início do ano de 2013, passado três anos era o momento de realizar um balanço para perceber a situação atual. “Com a execução do PAEF, Portugal registou progressos importantes na correção dos seus desequilíbrios estruturais, recuperou credibilidade externa e regressou ao financiamento nos mercados internacionais.” (Banco de Portugal, 2014, p.11). A correção dos desequilíbrios macroeconómicos e financeiros tal como o acesso ao financiamento externo são indispensáveis para o crescimento da economia portuguesa.

Em 2011, após a crise financeira de 2007/2008, a economia portuguesa preparava-se para mais uma “luta”. Nos anos 2011,2012 e 2013, a economia portuguesa voltou a ser afetada devido a crise das dívidas soberanas da Zona Euro, Portugal também fazia parte como país que recorreu a ajuda externa. Foi em 2014, que o primeiro-ministro, Pedro Passos Coelho, comunicou a “saída limpa” da troika, apesar que a economia portuguesa só superou definitivamente as duas crises consecutivas em 2018.

O ano de 2014 foi marcado pela:

“(…) criação da União Bancária, com a entrada em pleno funcionamento, a 4 de novembro, do Mecanismo Único de Supervisão (MUS) – o designado primeiro pilar da União Bancária – que se traduz na existência de um sistema integrado de supervisão prudencial a nível da área do euro. O MUS, instituído pelo Regulamento (UE) n.º 1024/2013 do Conselho, de 15 de outubro, compreende o Banco Central Europeu e as autoridades de supervisão nacionais dos países participantes e tem como principais objetivos assegurar a segurança e a solidez do sistema bancário, aumentar a integração e a estabilidade financeiras e garantir uma supervisão coerente dentro do seu perímetro de abrangência. Em 15 de maio de 2014, entrou em vigor o Regulamento-Quadro do MUS que estabelece a forma de cooperação entre o BCE e as autoridades nacionais no âmbito deste mecanismo.” (APB, 2014, p.36).

No ano de 2015, o ativo total do sistema bancário português manteve uma trajetória de redução. Em relação a rentabilidade do setor bancário, em 2015 reconquistou valores positivos depois de obter valores negativos entre 2011 e 2014. No ano seguinte, o ativo total continuou a diminuir de forma gradual. Depois de ter atingido um valor positivo em 2015, no ano de 2016 a rentabilidade do setor bancário apresentou uma redução clara face ao ano anterior regressando ao nível negativo, estes resultados devem-se a estabilidade da margem financeira, a redução das

comissões, a queda considerável dos resultados de operações financeiras e, particularmente, ao aumento significativo das imparidades. Em 2016, a margem financeira manteve-se comparativamente estável face ao ano anterior, devido as diminuições similares dos juros recebidos e dos encargos jurados, que contribuiu de forma ligeira para o aumento da rentabilidade. (Banco de Portugal, 2016 e 2017)

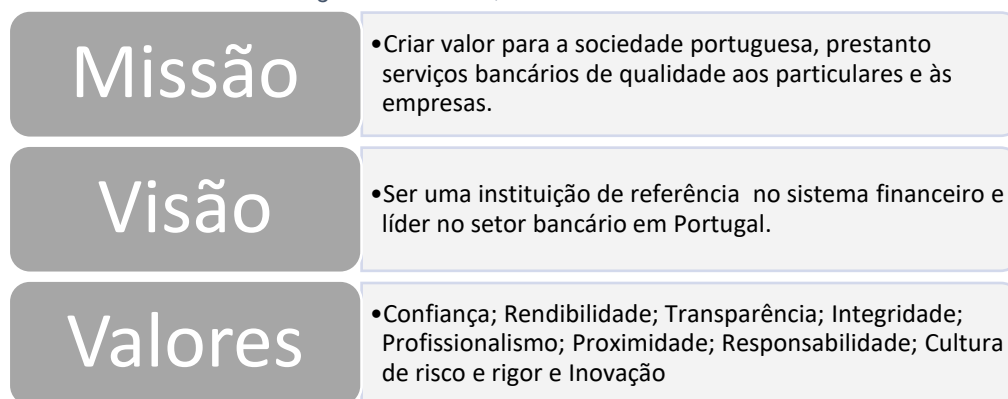
### 3.3. As principais instituições do Sistema Bancário Português

Segundo as notícias publicadas pelo Idealista e o Observador, nos últimos anos, os cinco principais bancos sediados em Portugal são Caixa Geral de Depósitos (CGD), Novo Banco, Millennium BCP, BPI e Santander Totta. Os mesmos registaram, no primeiro semestre de 2021, lucros agregados de 708,4 milhões de euros, com a CGD sendo o banco que registou o maior lucro enquanto o Millennium BCP foi o menor contribuidor, tendo chegado aos 12,3 milhões de euros. Para grande surpresa, o Novo Banco registou lucros de 137,7 milhões de euros nos primeiros seis meses do ano, o que representa uma melhoria em relação aos constantes prejuízos registados desde a fundação, em 2014. Estes cinco bancos perderam no primeiro semestre desse mesmo ano 240 agências, devido a pandemia que abalou a economia global.

#### ➤ Caixa Geral de Depósitos (CGD)

A Caixa Geral de Depósitos foi criada pela Carta de Lei 10 de abril de 1876, no reinado de D.Luís, que numa fase inicial foi administrada pela Junta do Crédito Público, uma instituição estatal. Passado 20 anos aconteceu um marco fundamental na evolução do banco, que ganhou autonomia em relação à Junta do Crédito Público.

Figura 12: Missão, Visão e Valores CGD



Fonte: Elaboração Própria

Segundo o Relatório e Contas da CGD, é possível afirmar que a Caixa presta serviço a 35% da população, o que significa que tem 3,7 milhões de clientes e as quotas de mercado de 18% e 26% em crédito a clientes e depósitos de clientes, respetivamente, em junho de 2021.

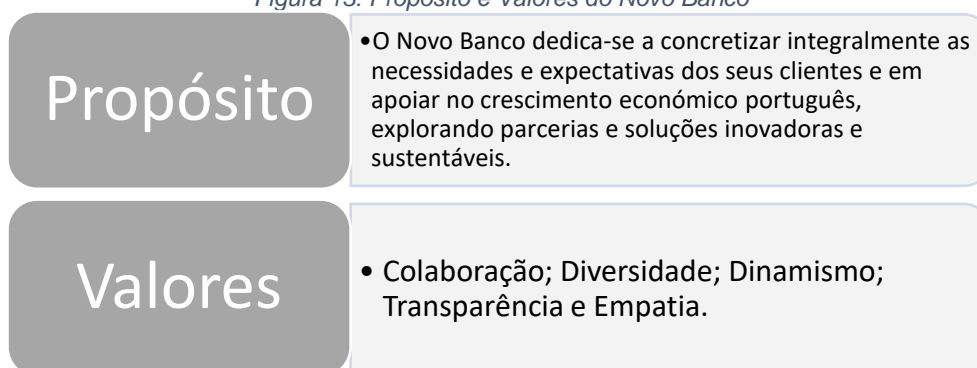
A Caixa como tantos outros bancos teve que se adaptar e responder da melhor forma ao impacto da pandemia sentida nos últimos dois anos. “O 1º Semestre de 2021 é marcado pela avaliação “Muito Positiva” da reputação da marca Caixa (avaliação dos clientes), nomeadamente nos atributos considerados essenciais à sustentabilidade do Banco (Confiança, Solidez, *Governance*, Ética e Transparência).” (Caixa Geral de Depósitos, p.9, 2021).

A CGD é uma marca que tem um papel fundamental no desenvolvimento sustentável e na responsabilidade social. “Em 2021, a Caixa foi distinguida como uma das empresas que lideram o combate às alterações climáticas na Europa, (...)” (Caixa Geral de Depósitos, p.10, 2021). Em relação, a inclusão da sociedade portuguesa, a marca Caixa juntou-se à campanha criada pelo Banco Alimentar “Alimente esta Ideia”, que tinha como objetivo apoiar pessoas e famílias carenciadas devido aos impactos sociais e económicos causados pela pandemia.

➤ **Novo Banco**

O Novo Banco (NB) surge como medida de resolução aplicada pelo Banco de Portugal, de forma a salvar os ativos bons do falido Banco Espírito Santo (BES), em agosto de 2014. O objetivo da intervenção do Fundo de Resolução era a privatização do NB, que aconteceu em outubro de 2017.

Figura 13: Propósito e Valores do Novo Banco



Fonte: Elaboração Própria

O Relatório e Contas do 1º semestre de 2021 afirma que o Banco presta serviço de elevada qualidade aos mais de 1,3 milhões de clientes e que é um banco presente no tecido empresarial português atingindo quotas de mercado de 14,6% e 12,8% no crédito e nos depósitos das Sociedades não Financeiras, respetivamente, em maio de 2021.

Segundo o Relatório e Contas do 1º semestre em 2021, o NB é um banco universal, que dispõe de um conjunto de produtos financeiros destinados a clientes particulares, empresas e institucionais, com ênfase no serviço e apoio as empresas no território português.

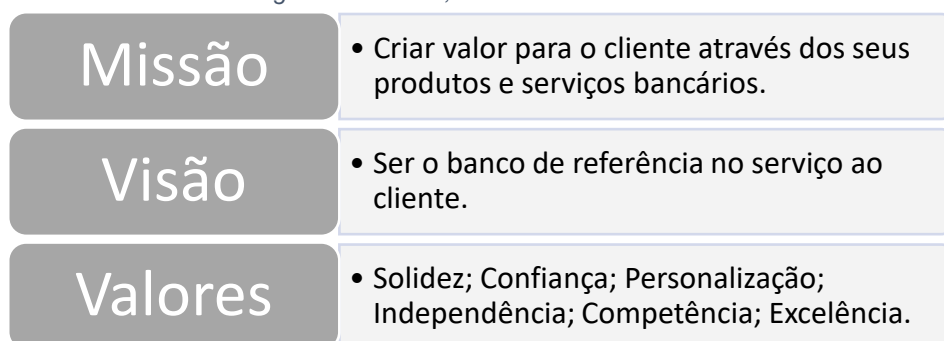
O NB participou em várias iniciativas, uma delas foi a campanha #TodosJuntos juntamente com outros 9 bancos do sistema financeiro português e mais de 30 empresas, onde o objetivo foi angariar dinheiro para ajudar as pessoas e famílias mais desprotegidas com a crise atual. Este colabora com organizações que atuam em diversas áreas como o combate à pobreza, exclusão

social e saúde, entre outros. Na área da cultura, o NB é o mecenas principal da Fundação Batalha de Aljubarrota cuja preocupação é valorizar e dignificar uma parte do património cultural português. Este banco também se preocupa com a pegada ambiental e procura implementar diversas iniciativas para baixar o consumo de eletricidade, outra preocupação do banco é o consumo do papel este sensibiliza os seus colaboradores e clientes para uma utilização mais eficiente do papel impresso, entre outras preocupações.

➤ **Millennium BCP**

O Banco Comercial Português, S.A. (“BCP”, “Millennium bcp” ou “Banco”) surgiu em 1985 como uma sociedade anónima estruturada segundo as leis de Portugal, no seguimento da desregulamentação do setor bancário português. Este banco foi fundado por 200 acionistas e por um grupo de profissionais bancários com o objetivo de formar uma instituição financeira independente que servisse o mercado financeiro português de forma mais eficaz do que os bancos públicos. O BCP é qualificado como o maior banco privado português.

Figura 14: Missão, Visão e Valores do BCP



Fonte: Elaboração Própria

“O BCP é a maior instituição bancária privada em volume de negócios em Portugal, assumindo uma posição de liderança e destaque em diversos produtos, serviços financeiros e segmentos de mercado, estando alicerçada numa rede de sucursais moderna e com uma ampla cobertura a nível nacional.” (Millennium BCP, p.31, 2021).

“O Banco detinha cerca de 2,5 milhões de clientes ativos em Portugal e quotas de mercado de 17,6 % e 18,3% em crédito a clientes e depósitos de clientes, respetivamente, em maio 2021.” ((Millennium BCP, p.31, 2021).

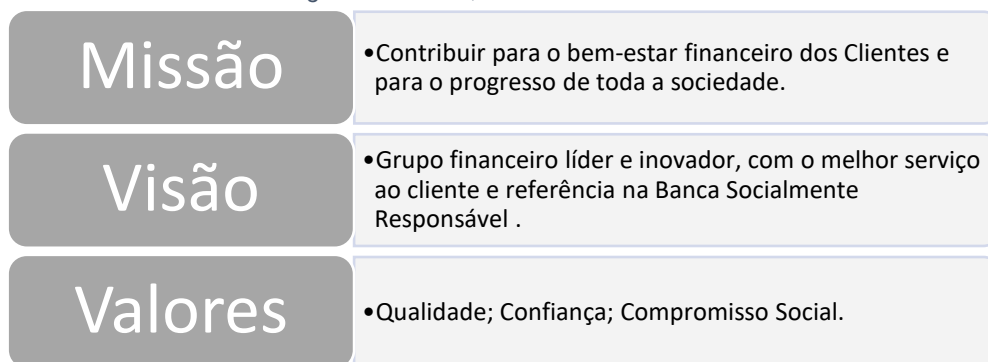
Segundo o Relatório e Contas do 1.º semestre de 2021, o Millennium continua a apoiar diversas instituições através da doação de equipamentos informáticos e mobiliário de escritório usado, mas em bom estado. A Fundação Millennium BCP atua na área da cultura, conhecimento e solidariedade. Na cultura apoia projetos de forma a valorizar os museus nacionais, para a divulgação de arte contemporânea e de novos talentos artísticos. Já na área do conhecimento tem apostado em projetos de investigação, formação e divulgação científicas.

Por fim, no âmbito da solidariedade social procurou juntar-se a projetos relevantes no âmbito da inovação social e programas sociais estruturantes que colaborem para o desenvolvimento local.

➤ **BPI**

O Banco Português de Investimento (BPI) teve origem a 1981, quando foi criada com o nome de Sociedade Portuguesa de Investimento (SPI), que contava com uma estrutura acionista diversificada. Em 1985, a SPI alterou-se e deu origem ao BPI, o primeiro banco privado criado após a reabertura do setor à iniciativa privada. O BPI tornou-se o primeiro banco cotado na bolsa portuguesa, em 1986.

Figura 15: Missão, Visão e Valores do BPI



Fonte: Elaboração Própria

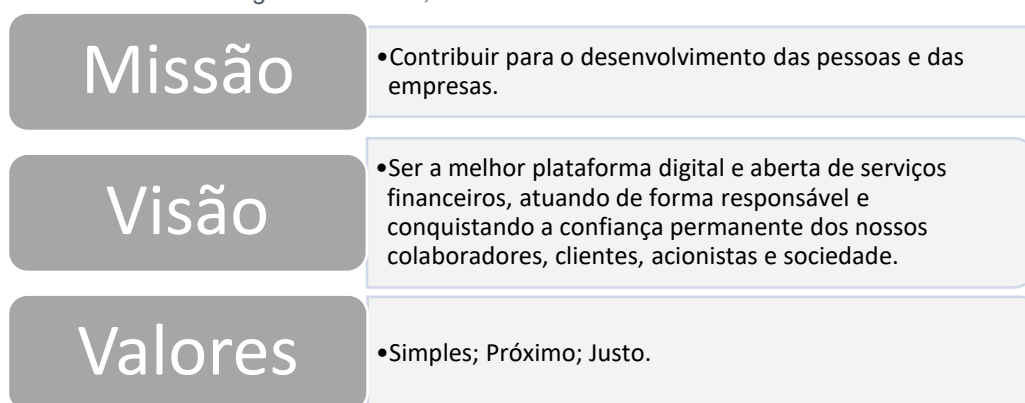
“O BPI serve 1.9 milhões de clientes no mercado doméstico e passou a ser a quarta maior instituição financeira a operar em Portugal em termos de volume de negócio (...). No primeiro semestre, até maio, as quotas de mercado subiram para 10,8% em crédito e em depósitos de clientes (...).” (BPI, P.8, 2021).

De acordo com o Relatório e Contas de 2021, o BPI atua isolado ou com ajuda da Fundação “la Caixa” em diferentes áreas, como programas sociais; investigação e saúde; cultura e ciência; e educação e bolsas. O BPI juntamente com outros bancos aderiu à campanha #TODOSJUNTOS, que tem como missão prestar apoio alimentar às famílias com mais necessidades, no contexto da crise provocada pela pandemia é um dos vários exemplos de programa social. Na área investigação e inovação, é de destacar o concurso CaixaResearch de investigação na saúde lançado para apoiar projetos de centros de investigação em Espanha e Portugal. Na área da Cultura e ciência, a Fundação “la caixa” e o BPI uniram-se com outras colaborações institucionais organizando transmissões de concertos e visitas virtuais a exposições através das redes sociais devido a situação pandémica, com o objetivo aproximar a arte e a cultura à sociedade. No domínio da Educação e Bolsas existem programas para ajudar jovens, como Bolsas da Fundação “la Caixa”, Programa Jovens Empreendedores e *Emprende Challenge* 2021.

➤ **Santander Totta**

O Santander Totta emergiu em 1857, quando a Rainha Isabel II assinou o Real Decreto que autorizou a constituição do banco. Desde o início, que o banco esteve ligado ao exterior, como ao comércio realizado no porto de Santander, no norte de Espanha e na América Latina. O Santander ingressou em Portugal em 1988, quando adquiriu uma reduzida participação no Banco do Comércio e da Indústria (BCI).

Figura 16: Missão, Visão e Valores do Santander Totta



Fonte: Elaboração Própria

Segundo o Relatório e Contas do 1.º semestre de 2021, o Santander apoia a Comunidade mais vulnerável, como Associação Salvador cuja missão é promover a empregabilidade de pessoas com deficiência motora, entre outras campanhas. O Banco também está associado a projetos das Instituições de Ensino Superior, como é o caso das Bolsas Santander Futuro e lançamento mais recente as Bolsas da Associação Sara Carreira. Em relação ao apoio e incentivo a transição climática, o banco lançou uma nova oferta de cartões biodegradáveis e a eletricidade consumida pelo Santander desde 2020 que é 100% proveniente de fontes de energia renováveis.

De acordo com o Relatório e Contas de 2021, o Santander Totta teve um crescimento em relação ao ano anterior no número de clientes atingindo assim 834 mil clientes Banco Principal e 981 mil clientes Digital, que dá um total de 1,8 milhões de clientes. Em relação as quotas de mercado, o Santander obteve quotas de mercado fortes na nova produção de crédito, de 22,6% para empresas e 21,4% para habitação.

Tabela 1: Nº de clientes e quotas de mercado dos principais bancos

Principais Bancos	Nº de clientes	Quotas de Mercado
<b>Caixa Geral de Depósitos</b>	3,7 milhões	Em junho de 2021 - 18% em crédito a clientes - 26% depósitos de clientes
<b>Novo Banco</b>	Mais de 1,3 milhões	Em maio de 2021 - 14,6% no crédito das Sociedades não Financeiras

		- 12,8% nos depósitos das Sociedades não Financeiras
<b>Millennium BCP</b>	2,5 milhões	Em maio de 2021 - 17,6 % em crédito a clientes - 18,3% em depósitos de clientes
<b>Banco Português de Investimento</b>	1.9 milhões	Em maio de 2021 - 10,8% em crédito de clientes - 10,8% em depósitos de clientes
<b>Santander Totta</b>	834 mil Clientes Banco Principal 981 mil clientes Digital	Em junho de 2021 - 22,6% crédito para empresas - 21,4% crédito para habitação.

Fonte: Elaboração Própria

Comparando os cinco bancos, no que diz respeito aos clientes o que mais destaca em termos de maior número de carteira de clientes, particulares ou empresas, é a CGD com 3,7 milhões de clientes ao contrário do Novo Banco que tem o número mais baixo, 1,3 milhões de clientes. A CGD detém uma boa parte do mercado do setor bancário, com 18% de crédito a clientes e 26% de depósitos a clientes, como foi referido anteriormente. O Banco Santander também representa uma robusta parte do mercado, no que diz respeito, ao crédito para empresas e habitação.

Em suma, a maioria dos bancos têm em conta diversas práticas de sustentabilidade, nomeadamente, a preocupação com a sociedade em que está inserido associado a ações de auxílio para com pessoas e famílias com mais necessidades. Outra preocupação é o desenvolvimento das competências dos jovens, investindo assim, na atribuição de bolsas de estudo, por outro lado os mesmos também apostam em medidas ecologicamente corretas. Para além destas áreas, a cultura também é um interesse para estes bancos ainda mais em contexto pandémico, pois foi o setor mais atingido.

### 3.4. Modelo de Supervisão Português

“A supervisão tem como finalidade avaliar de forma sistemática os riscos financeiros adquiridos pelas instituições e grupos, verificando as regras em rigor” (Cunha, P. 57, 2014).

O modelo de supervisão financeiro português inclui duas vertentes, prudencial e comportamental, neste modelo integram três autoridades de supervisão especializadas em cada área financeira, que são o Banco de Portugal, a Comissão de Mercados de Valores Mobiliários (CMVM) e a Autoridade de Seguros e Fundos de Pensões (ASF). Este modelo de supervisão nacional integra o Conselho Nacional de Supervisores Financeiros (CNSF). Segundo o BP, o CNSF surgiu para mitigar na organização e articular nas três áreas do sistema financeiro devido a crescente inclusão e dependência dos diferentes setores da atividade financeira.

Cada uma das três autoridades tem competências setoriais distintas, de acordo com a Associação Portuguesa de Bancos, o Banco de Portugal tem a função de supervisão microprudencial e comportamental das instituições de crédito, apesar das capacidades de supervisão prudencial surgirem à 4 de novembro de 2014 no contexto do Mecanismo Único Supervisão (MUS). O Banco de Portugal também exerce o papel de Autoridade Nacional de Resolução, através da criação de um enquadramento de resolução no ordenamento jurídico em 2012. Para além destas atividades, o Banco de Portugal ainda realiza a função de autoridade macroprudencial nacional, ou seja, estuda com alguma regularidade o sistema financeiro “para identificar vulnerabilidades e riscos atuais e futuros” (Banco de Portugal, 2022). Enquanto, “a CMVM é responsável pela supervisão dos mercados de instrumentos financeiros e das entidades que neles atuam.” (APB, 2022). “Por fim, a ASF tem por missão a supervisão microprudencial e comportamental da atividade seguradora, resseguradora, de medição de seguros e de fundos de pensões.” (APB, 2022).

Tanto a Associação Portuguesa de Bancos como o Banco de Portugal consideram que o objetivo principal da supervisão consiste na promoção da estabilidade do sistema financeiro. Em relação as duas vertentes referidas no início do tema, a vertente prudencial subdivide-se em supervisão macroprudencial e microprudencial. A macroprudencial considera o sistema financeiro como um todo e tem como objetivo tornar o sistema financeiro resistente à absorção de riscos. Este controlo é divulgado semestralmente no Relatório de Estabilidade Financeira no BP. Enquanto a supervisão microprudencial visa “assegurar a solvabilidade e a solidez financeira de cada uma das instituições no longo prazo”, o que garante à estabilidade do sistema financeiro no geral. Já “a supervisão comportamental tem como objetivo garantir a transparência de informação prestada pelas entidades supervisionadas aos seus clientes na comercialização de produtos e serviços bancários, assegurar o cumprimento do quadro normativo destes produtos e serviços e, deste modo, contribuir para a eficiência e para a estabilidade do sistema financeiro.” (Banco de Portugal, 2022).

Posto isto, é possível concluir que a existência destas três autoridades implica mais controlo e requer mais rigidez por parte das instituições financeiras, de forma a garantir uma maior confiança dos agentes económicos no sistema financeiro português. É de extrema importância que a existência de um sistema bancário português como também o europeu seja “sólido e resiliente, devidamente regulado e sujeito a uma supervisão harmonizada e de elevada qualidade, é fundamental para garantir a confiança dos depositantes, a segurança dos fundos confiados às instituições e a correta alocação da poupança ao investimento produtivo, condição essencial para o crescimento sustentado da economia europeia.” (Banco de Portugal, 2022). Também é relevante evidenciar a importância do MUS, de acordo com o Banco de Portugal, visa “garantir a segurança e a solidez do sistema bancário europeu, a integração e a estabilidade financeira na Europa e garantir uma supervisão coerente (...) entre as autoridades participantes e o BCE.” (Banco de Portugal).

## 4. Estudo Caso: Banco Espírito Santo e Novo Banco

Neste capítulo serão caracterizados o Banco Espírito Santo (BES) e o Novo Banco (NB), com o objetivo de comparar a estrutura organizacional e o tipo de modelo de Governo de Sociedades adotado pelos dois bancos. Os dados utilizados estão disponíveis nos Relatórios de Contas do BES e do Novo Banco, referentes a 2013 e 2021, respetivamente.

### 4.1. Caracterização do BES

O BES surgiu em 1869, quando José Maria do Espírito Santo fundou juntamente com outros investidores a “Caza de Cambio”, em Lisboa, onde negociava títulos de crédito e operações cambiais. Este, sempre como sócio maioritário, criou algumas casas de câmbio que depois do seu falecimento deram origem à Casa Bancaria Espírito Santo Silva & C<sup>a</sup>, dirigida pelo seu filho José Ribeiro Espírito Santo e Silva, continuando assim sempre na família. (BES, 2022)

No dia 9 de abril de 1920, foi inaugurada a primeira agência do BES em Torres Vedras. O BES reforça a sua posição, na década de 20, ao contrário de outros bancos que sofreram falência devido as convulsões políticas, económicas e sociais. No final de 1932, Ricardo Ribeiro do Espírito Santo e Silva, implementou um novo modelo de gestão, com o objetivo de consolidar e de expandir o banco, tornando-se assim o banco líder na banca privada nacional em 1936. No ano a seguir dá-se uma fusão entre o Banco Comercial de Lisboa, fundado em 1875, e o BES que altera a designação para Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa (BESCL). No início dos anos 50, com a internacionalização da economia portuguesa, o BESCL foi fundamental uma vez que disponibilizou crédito e participou nas emissões que aconteceram no país e foi inovador com o lançamento do crédito individual e dos cheques como forma de pagamento. No ano 1975, foi estabelecido que todas as instituições de crédito com sede em Portugal eram nacionalizadas, no entanto na década de 80 estavam voltaram a ser privatizadas, e o Grupo Espírito Santo (GES) retorna a Portugal com a parceria do *Crédit Agricole* e com o apoio do núcleo que constituiu o BIC, em 1986. (BES, 2022)

Em 1991, devido a reprivatização e, conseqüentemente, a sua atividade estar cada vez mais ampla, passa de Banco Universal para Grupo Financeiro Global, isto é, Grupo Banco Espírito Santo (Grupo BES), que, por fim, no ano 1999 o BESCL assume a designação de Banco Espírito Santo (BES). A partir desse ano resulta uma instituição bancária, que lutou até ao dia 4 de agosto de 2014 para se manter firme no seu mercado. (BES, 2022)

#### 4.1.1. Estrutura e Modelo do Governo das Sociedades do BES

O BES adotou o modelo de governo das sociedades anglo-saxónico, que integra um Conselho de Administração, assistido por uma Comissão de Auditoria e um Revisor Oficial de Contas. (BES, 2013)

Antes da medida de resolução a mando do Banco de Portugal em 2014, o BES era uma sociedade anónima cujas ações eram cotadas na Bolsa de Valores NYSE Euronext Lisbon. No final do ano de 2013, o seu capital social ultrapassava os 5 040 milhões de euros representados por mais de 4 017 milhões de ações sem valor nominal. (BES, 2013)

A gestão do BES era assegurada pelo Conselho de Administração do BES, que em 2013, era composto por vinte e cinco membros, dos quais sete eram não executivos, isto é, administradores externos, e também qualificados como independentes. O Conselho de Administração deste banco eram eleitos em Assembleia Geral com mandatos de quatro anos- havendo possibilidade da reeleição, estes reuniam pelo menos trimestralmente. A gestão diária do BES era responsabilidade da comissão executiva, composta por dez membros, e a qual reunia semanalmente. A comissão executiva era apoiada por algumas comités especializadas que supervisionavam o desempenho de áreas de negócios específicas.

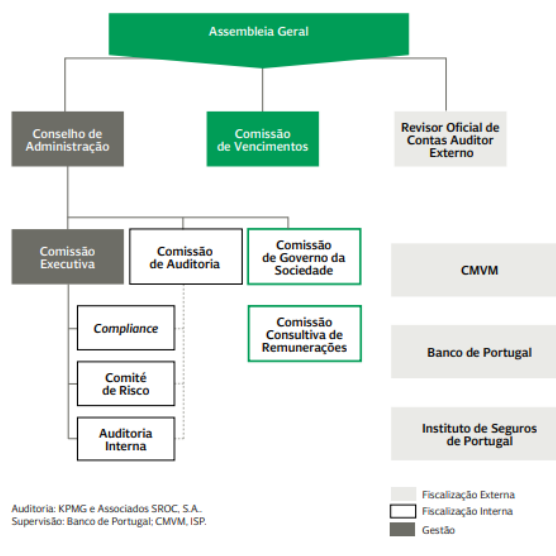
Como foi abordado no ponto 2.3.1., Sistema Anglo-Saxónico, os administradores externos exercem funções de fiscalização nas seguintes comissões:

- **Comissão de Auditoria** – ficava encarregue por supervisionar o reporte e divulgação financeira, ou seja, fiscalização interna, e era composta por três administradores não executivos;
- **Comissão de Governo da Sociedade** – também era constituída por três administradores não executivos, que eram responsáveis por fornecer uma avaliação da eficácia do modelo de governo das sociedades do banco e do desempenho dos membros do Conselho de Administração;
- **Comissão Consultiva de Remuneração** – era igualmente formada por três administradores não executivos, que tinham como principal função orientar e zelar pelo cumprimento das políticas de remunerações das instituições financeiras, consoante os valores legais e regulamentares do Banco de Portugal. (INSEAD, 2015; BES,2013)

A fiscalização externa do BES era executada pelo ROC, a KPMG & Associados SROC, S.A., bem como pelas autoridades de supervisão: Banco de Portugal, CMVM, e Instituto de Seguros de Portugal.

Ricardo Salgado era presidente da Comissão Executiva, assim como exercia funções de Vice-Presidente no Conselho de Administração.

Figura 17: Estrutura de Governo Societário do BES



Fonte: Relatório e Contas BES 2013

## 4.2. O Fim do BES

Como é do conhecimento geral, o BES integrava um grande grupo financeiro, o Grupo Espírito Santo (GES), que “compreende uma teia alargada de cerca de 300 empresas, com atividade em quase 50 países” (Saraiva, 2015, p. 10). Grupo que era gerido pela família Espírito Santo, com um especial destaque para o líder máximo do GES, Ricardo Salgado, onde era exercido um estilo de gestão centralizador e personalizado. (Saraiva, 2015)

“O colapso do GES e do GBES foi de alguma forma acelerado pela crise financeira internacional e nacional, tornando mais difícil ao GES obter financiamento fora do seu universo, (...)” (Saraiva, 2015, p. 255). O ano de 2007 ficou marcado pelo início de uma crise financeira e económica a nível mundial, que teve início nos EUA, que foi provocada pela cedência de créditos descontrolada, conhecida pela crise do *subprime*, e pela insolvência do quarto maior banco de investimento dos Estados Unidos, o Lehman Brothers, em setembro de 2008. Estas ocorrências tiveram efeito dominó e atingiram as organizações financeiras mundiais, e Portugal não foi exceção, nesse mesmo ano de 2008 tanto o Banco Português de Negócios como o Banco Privado Português pediram insolvência.

No ano de 2011, Portugal não se encontrava numa posição muito benéfica, visto que a Europa estava a passar por mais uma crise, a crise soberana, onde Portugal entra em maio desse ano num programa de ajustamento, o PAEF, com duração de três anos que incluiria um resgate de 78 mil milhões de euros enviado pela “troika” dos credores (FMI, BCE e EU). (Morais, 2014) Desse dinheiro 12 mil milhões de euros eram destinados para a recapitalização bancária, era certo que a maioria dos bancos iriam precisar, como foi o caso do BPI, BCP e até da CGD. Dos quatro maiores bancos, o BES foi único que evitou o apoio estatal. (Morais, 2014). O autor Saraiva é da

mesma opinião, que o BES não solicitou apoio neste período da crise e prova disso é a seguinte citação: “Por opção dos seus acionistas, e presume-se que da família Espírito Santo, nunca foi apresentado qualquer pedido de recapitalização pública do BES junto do Governo ou do Banco de Portugal. Nem quando tal foi solicitado por outros bancos, nos termos de PAEF acordado com a “troika”, nem em qualquer momento subsequente (...)” (Saraiva, 2015, p. 371).

O ano de 2013 ficou marcado pela luta de poder entre familiares, de um Ricardo Salgado, líder máximo do BES, e do outro lado José Maria Ricciardi, CEO do Banco de Investimento do BES (BESI) e membro do CA do BES. Ricciardi “exigia que Ricardo Salgado explicasse um conjunto de operações nas quais tinha tido responsabilidade direta” (Ferreira, 2016, p. 110), como o “presente” de 14 milhões de euros de um cliente/construtor relacionado com negócios pesados em Angola (Ferreira, 2016 & Morais, 2014), “a manutenção de Álvaro Sobrinho no BESA já depois de se saberem os resultados ruinosos da sua gestão (...) (Ferreira, 2016, p. 110)”, “o risco de derrapagem das contas do banco( Ferreira, 2016, p.110)”, entre outras. Após a reunião do Conselho Superior a imprensa, como foi o caso do Jornal de Negócios, começa a noticiar o acontecimento da reunião de 7 de novembro como “Golpe de Estado no BES fracassa”, visto que o pai de Ricciardi, representante do grupo, não apoiou a luta do filho. Ricciardi, nada satisfeito com as notícias, protesta através de um comunicado, onde nega a intenção de um golpe de estado, mas que “na sua qualidade de acionista do grupo, limitou-se a não dar ao Dr. Ricardo Salgado um voto de confiança por ele solicitado para continuar a liderar os interesses do grupo” (Ferreira, 2016, p.115). Depois do comunicado suscitaram algumas questões tanto aos investidores como aos clientes, que inevitavelmente abalou as ações do banco, e para Ricardo Salgado foi o “tiro de partida para a fuga dos clientes” (Ferreira, 2016, p. 116), o que significava que o fim da sua liderança estava cada vez mais próximo.

Em janeiro de 2014, a organização responsável pela auditoria do BES, a KPMG, encaminhou ao BdP uma versão mais ampla das contas do grupo. Posto isto, foi possível verificar que para além de haver uma dívida não registada, os ativos também estavam sobrevalorizados, ou seja, “em vez dos 136 milhões de euros iniciais registados, o Espírito Santo Internacional (ESI) tinha capitais próprios negativos de 2,4 mil milhões de euros.” (Morais, 2014, p.10). O mesmo autor afirma, que no mês de maio, foi divulgado publicamente informações sobre o ESI, que a holding do GES se encontrava numa situação financeira muito vulnerável.

Em relação ao colapso do BES a origem pode estar na gestão e na estrutura organizacional do GES. Como já foi referido anteriormente, o GES continuava a expandir e era constituído por inúmeras empresas financeiras e não financeiras, que se estruturava por base em 3 holdings – Rioforte, ESI e Espírito Santo Financial Group (ESFG) – isto é, sociedades responsáveis pela gestão e administração de um conjunto de organizações. Tendo-se apurado problemas nas holdings, ou seja, operações duvidosas, que contaminaram a estrutura do grupo todo.

Quando o BES divulgou, a 30 de julho de 2014, os resultados do GES referentes ao primeiro semestre desse ano com um prejuízo de 3.577,3 milhões de euros. Estes resultados só vieram confirmar que foram praticadas más decisões ao nível da gestão que prejudicaram os interesses

do BES e desobediência das decisões por parte do BdP que impediam o aumento da exposição a outras entidades do grupo. (Saraiva, 2015) O BdP suspendeu os membros do CA responsáveis na área do risco, auditora e *compliance*, visto que as práticas da administração arruinaram com o BES, e desta forma a família Espírito Santo deixa de deter qualquer poder sobre o banco. (Morais, 2014).

Perante a publicação dos resultados sobre a real situação financeira do grupo (onde se insere o BES), e considerando as diversas ações para tranquilizar os seus clientes para evitar o pior cenário, os mesmo foram procedendo ao levantamento dos seus depósitos, o que por sua vez implicaria o fim de um dos maiores bancos de Portugal.

“Depois de mais de vinte anos à frente do BES, Ricardo Salgado viu o seu legado chegar ao fim no dia 3 de agosto de 2014, quando o Banco de Portugal impôs uma medida nunca antes usada num banco da Zona Euro, a resolução.” (Ferreira, 2016).

### **4.3. Caracterização do NB**

O NB surge a 4 de agosto de 2014, através de uma intervenção de emergência do Banco de Portugal, como uma medida de resolução do BES. Após a insolvência do BES, o Banco de Portugal toma o controlo do BES e declara a divisão do banco em dois, ficando com os ativos e passivos de qualidade no “banco bom”, designado de Novo Banco, e os ativos e passivos tóxicos no “banco mau”, denominado de BES. O NB integra todas as agências, depósitos, créditos a clientes, trabalhadores e também o fundo de pensões do velho BES.

Vítor Bento foi o primeiro rosto a liderar o NB, que dias mais tarde abandona a liderança e é substituído por Eduardo Stock da Cunha.

O NB necessitou de um capital social inicial de 4.900 milhões de euros. A estrutura acionista do NB era composta unicamente pelo Fundo de Resolução, uma pessoa coletiva de direito público com autonomia administrativa e financeira, cujo objetivo é financiar a aplicação de medidas de resolução determinadas pelo Banco de Portugal. Este Fundo teve início em 2012 e resulta das contribuições dos vários bancos que operam em Portugal, sendo auditado pelo Banco de Portugal e fiscalizado pelo Tribunal de Contas, este só detinha 365 milhões, que fica muito aquém das necessidades do NB. Assim sendo, o Fundo de Resolução solicitou um empréstimo ao Estado de 3.900 milhões de euros, que na verdade pertencia ao dinheiro da troika, valores que rondam entre 4.400 milhões e 4.500 milhões de euros, dinheiro esse que foi posto de lado para possíveis problemas no sistema financeiro.

A intervenção do Fundo de Resolução tinha como objetivo a privatização do NB, que aconteceu a 18 de outubro de 2017, quando Lone Star assinou o contrato de venda do NB em Lisboa. Com esta operação, o NB inicia uma nova fase na sua história, que veio reforçar o capital do banco com o investimento do grupo norte-americano de 1.000 milhões de euros. O capital social do NB

passou a ser detido em 75% pela Nani Holdings, S.G.P.S, S.A do grupo Lone Star, em 23,44% pelo Fundo de Resolução e em 1,56% pela Direção-Geral do Tesouro e Finanças (NB, 2021, P. 65).

O NB desde a sua criação que já passou por três fases, a primeira foi a transição que teve início na constituição do banco até ao final de 2016, a segunda fase foi a mais longa que começou no ano de 2017, quando foi anunciado a venda do banco, até meio do ano de 2020 e com a conclusão do ciclo de reestruturação, o banco entra na fase do renascimento, fase que o banco se afirma como banco comercial com uma forte presença no segmento de empresas e com uma relação de proximidade com o cliente (Novo Banco, 2021).

### **4.3.1. Estrutura e Modelo do Governo das Sociedades do NB**

Logo após aplicação da medida de resolução a mando do Banco de Portugal, de forma a salvar os ativos bons do BES, é criado a 4 de agosto de 2014 o NB. O capital social do NB, “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” (NB, 2014, p.7), é detido unicamente pelo Fundo de Resolução. Atualmente, o capital social é superior e passou a ser detido por 3 acionistas devido a venda do NB em 2017, tal como foi referido no ponto anterior.

O NOVO BANCO é constituído por três órgãos sociais: a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. Assim sendo, é possível afirmar que no início do NB adotou-se o modelo latino ou monista. Após a venda em 2017 e com a nova estrutura acionista, o NB adotou o modelo dualista, o qual compreende uma Assembleia Geral, um Conselho Geral e de Supervisão, Conselho Executivo e ROC. (NB, 2014 e 2021)

O Conselho de Administração do NB, quando o banco foi fundado, era constituído por 6 membros, eleitos pelo Conselho de Administração do Banco de Portugal. Ao dia 7 do mesmo mês o CA do banco passou a ser formado por 7 membros, o elemento extra também foi nomeado pelo CA do BP. Quando na reunião habitual do CA do BP, em 16 de setembro de 2014, e tendo em conta a desistência dos membros anteriores, o BP juntamente com a proposta da Comissão Diretiva do Fundo de Resolução, elegeram 4 novos membros para o CA do NB. No ano seguinte em 10 de março de 2015, o BP nomeou mais 2 membros para o CA do NB, sob proposta da Comissão Diretiva do Fundo de Resolução e por indicação do CA do NB. O CA deste banco reunia frequentemente uma vez por semana. (NB, 2014) De facto, não é possível comprar o CA do NB de 2014 com 2021 porque depois da venda o modelo de Governo das Sociedades alterou-se e já não inclui CA.

No modelo latino ou monista é regular haver divisão da gestão das decisões de administração estratégica, gerando assim a Comissão Executiva, que não é o caso do NB. O NB não compreende membro de CE.

A fiscalização do NB compete ao Conselho Fiscal, que compreende 3 membros, e este modelo de Governo das Sociedades ainda pode incluir um Revisor Oficial de Contas, a PricewaterhouseCoopers & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, LDA.

#### **4.4. Índice do Governo das Sociedades**

Com o objetivo de avaliar a qualidade do Governo das Sociedades no BES antes da resolução, em 2013, e no NB, em 2014, foi necessário definir 7 variáveis.

De acordo com Wang, a dimensão do CA varia, isto é, quando as empresas são mais complexas é necessário mais monitorização e orientação, por isso têm um CA mais numeroso. “Jiang et al. (2013) descobriu que o tamanho do CA tem um impacto significativamente negativo no desempenho do banco.” (Wang, 2018, p.139), o que significa que pode tornar o CA menos eficaz devido a problemas com o controlo e orientação da entidade. Ainda sobre o CA, o autor Wang afirma que as decisões estratégicas de um banco melhoram quando este abrange membros independentes no CA, isto deve-se ao facto das capacidades de orientação dos membros se complementarem com as do CEO.

Segundo Pathan (2009), quando numa entidade o CEO e o *Chairman* são a mesma pessoa, está junção de poder afeta negativamente a gestão de risco. Enquanto, Angrie *et al.* (2016) afirma que a separação das funções entre o presidente da CE (CEO) e o presidente da CA (*Chairman*) está relacionada com a uma maior tomada de risco.

Quando um acionista estrangeiro participa no capital de um banco é sinal de uma gestão de risco favorável, visto que estes acionistas evitam de investir em bancos com governação frágil devido a enfrentarem problemas de informação assimétrica. (Ferreira e Matos, 2008)

No que diz respeito ao controlo interno e gestão de risco, é sabido que o objetivo da gestão de risco nos bancos é evitar a exposição ao risco e assim diminuir a hipótese de perdas significativas, perdas essas que podem ser qualificadas como consequência de um ambiente de controlo interno fraco.

Em seguida, será elaborada uma tabela com os critérios para cada uma das sete características e os resultados de ambos os bancos, adaptado do autor Wang. A variável do Governo das Sociedades resulta da soma das classificações (0 ou 1) de todas as variáveis definidas na tabela anterior. Quanto maior for a soma das pontuações, melhor a qualidade do Governo das Sociedades do banco e vice-versa.

Tabela 2: Critérios e Resultados da variável Governo das Sociedades

<b>Critérios</b>	<b>BES 2013</b>	<b>NB 2014</b>
<b>1. Se o CA tem mais de 5 membros e menos de 11 membros = 1; Caso Contrário = 0</b>	<b>0</b> - Inclui 25 membros.	<b>1</b> - A 3 de agosto de 2014 abrangia 6 membros.
<b>2. Se existe separação de funções entre o CEO e o presidente da CA = 1; Caso Contrário = 0.</b>	<b>1</b> - CEO: Ricardo Salgado; Chairman: Alberto Pinto.	<b>0</b> - Não apresenta Comissão Executiva na composição dos seus Órgão Sociais.
<b>3. Se o CA é composto por administradores independentes não executivos = 1; Caso Contrário = 0.</b>	<b>1</b> - Dos 25 membros 7 eram administradores independentes e não executivos.	<b>0</b> - No relatório do Governo das Sociedades não apresenta informações sobre a independência dos administradores do banco.
<b>4. Se existe acionistas estrangeiros = 1; Caso Contrário = 0.</b>	<b>0</b> - Não apresenta informação sobre acionistas/investidores estrangeiros.	<b>0</b> - Em 2014, o Fundo de Resolução era o único acionista do banco.
<b>5. Se o CA deve aplicar elevados padrões de ética = 1; Caso Contrário = 0.</b>	<b>1</b> - Código de Conduta do Grupo BES propõe-se a “Promover uma conduta ética e alinhada com os valores do GBES por parte dos colaboradores;” (BES, 2013, p. 30).	<b>1</b> - Código da Conduta do Grupo NB visa “Promover uma conduta ética e alinhada com os valores do Grupo por parte dos colaboradores;” (NB, 2014, p. 48).
<b>6. Se divulga sobre as práticas de Governo das Sociedades = 1; Caso Contrário = 0.</b>	<b>1</b> - Publica informações sobre o Governo das Sociedades através de um relatório que integra no seu Relatório e Contas.	<b>1</b> - Divulga informações sobre o Governo das Sociedades através de um relatório que está compreendido no seu Relatório e Contas.
<b>7. Se existe avaliação a eficácia do Sistema do Controlo Interno = 1; Caso Contrário = 0.</b>	<b>1</b> - “(...) avaliar a eficácia e adequação dos processos de gestão de risco, do controlo interno e da governação, inerentes à atividade das sociedades incluídas no perímetro GBES com vista à diminuição das condições gerais do risco.” (BES, 2013, p.336).	<b>0</b> - Não apresenta informações sobre avaliação do CI
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>3</b>

## 4.5. De Basileia II para a Basileia III

Em 2004, foi assinado o Acordo de Basileia II, ou de uma forma mais simples Basileia II. Este acordo assentava em três pilares: o primeiro pilar dos “requisitos mínimos de fundos próprios para a cobertura de riscos de crédito, de mercado e operacionais” (IFB, 2003, p.7) ; o segundo pilar do processo de supervisão quanto à adequação dos fundos próprios” (IFB, 2003, p.7), qualquer banco deve de ter estes processos de avaliação dos seus riscos, que são supervisionados pelo regulador; o terceiro pilar da disciplina de mercado, sugere transparência no setor, isto é, os bancos devem de disponibilizar mais informação financeira aos mercados, com o objetivo que estes consigam avaliar de forma adequada os riscos dos mesmos. (IFB, 2003; Banco de Portugal, 2022)

Ainda que os benefícios da Basileia II fossem notórios para o setor bancário, estes não foram suficientes para prevenir a crise financeira mundial de 2007-2008, que teve origem nos EUA com a falência do banco Lehman Brothers. Antes da crise, houve uma época de excesso de liquidez, mas com a evolução da crise essa liquidez tornou-se escassa e os bancos notaram que as reservas de liquidez eram insuficientes para cumprir com as suas obrigações. (Barfield, 2011)

Assim sendo, o Comité de Supervisão Bancária da Basileia reconheceu que era essencial um novo Acordo, e em setembro de 2010, foi aprovado o Acordo da Basileia III com novas medidas que deviam ser aplicadas a partir de 2013 até 2019. As medidas deste novo Acordo têm como finalidade tornar os bancos mais resiliente através da consolidação da qualidade e transparência do capital, de forma assegurar que todos os riscos reconhecidos pelos bancos estão sustentados por uma base de capital de alta qualidade. (Banco de Portugal, 2011) O Acordo III tem como objetivo principal melhorar a estabilidade financeira. (Barfield, 2011) De acordo com os autores Silva e Pereira, a “Basileia III implica lidar de uma forma mais eficiente com o conceito e as relações associadas ao risco. Isto torna-se fundamental quando se vislumbra as consequências para o setor bancário da crise de 2008.” (Silva e Pereira, 2011, p.4).

O Comité achou por bem acrescentar um novo intervalo de 2,5%, designado por Capital Conservation, que revela o excesso do capital autorizado face aos requisitos mínimos exigidos, ou seja, é uma “almofada” de conservação, que tem como objetivo auxiliar os bancos em situações de perigo sem que tenham de recorrer ao apoio estatal. Este mudará os requisitos mínimos de Common Equity que passará para 7%, e do capital total mínimo que passará de 8% para 10,5%.

O rácio *Core Tier I* é um dos rácios avaliados pela autoridade de supervisão, o BdP, que determina o valor mínimo de capital que os bancos precisam de apresentar devido aos riscos relacionados com à atividade. (Banco de Portugal, 2011)

Segundo o quadro da Basileia III, que em 2013 os valores mínimos *de Common Equity Tier I* é 3,5%, *Tier I* é 4,5%, e, por fim, o Capital Total é 8%. Em 2014, houve uma alteração nos

requisitos mínimos passando para 4 % *Common Equity Tier I* e 5,5% *Tier I*, apenas o capital total se manteve. (BCBS, 2010)

Existe uma possibilidade de ser publicado pelo Comité de Supervisão Bancária da Basileia um novo Acordo, a Basileia IV, que terá como medidas o aperfeiçoamento na verificação da exposição aos riscos, mas o Comité continuará a melhorar o framework (estrutura) das entidades de supervisão bancária.

#### **4.5.1. Rácio Core Tier I**

Os rácios de capital do GBES eram definidos segundo o quadro regulamentar da Basileia II. Em dezembro de 2013, o Grupo alcançou um rácio *Core Tier I* de 10,6% de acordo com BdP, quando o mínimo é 10% e segundo Autoridade Bancária Europeia (EBA) atingiu 9,8% e mínimo é 9%. (BES, 2013, p. 350) “No decurso de 2013, (...), que transpôs para o normativo comunitário o quadro regulamentar prudencial designado por “Basileia III”, que será aplicada a partir de janeiro de 2014 (...).” (BES, 2013, p.72).

Porém, os rácios de solvabilidade do Grupo do NB são estabelecidos consoante o quadro regulamentar de Basileia III. O Grupo atingiu um rácio *Common Equity Tier I* e um rácio *Tier I* de 9,5%, assim sendo ambos excederam o mínimo regulamentar.

## 5. Conclusão

A presente dissertação abordou o Controlo Interno no Setor Bancário, mais concretamente, sobre a insolvência do BES e a criação do NB como medida de resolução imposta pelo BdP. Este estudo caso incidiu sobre a análise da informação publicada nos Relatórios e Contas do BES de 2013 e do NB de 2014.

Na primeira parte da metodologia deste trabalho procedeu-se à análise do BES, com o intuito de expor um seculo de história do banco e apresentar a estrutura e o modelo de governação utilizado pelo mesmo. Em seguida, houve uma investigação com algumas limitações sobre o que originou o fim de um dos grandes bancos do setor. Numa terceira fase, também se procedeu à análise da fundação e da venda do NB, e ainda estudamos a constituição da estrutura e o modelo de governação aplicado pelo banco. Numa fase final, foram definidas sete variáveis, com o objetivo de calcular o Índice de Governo das Sociedades de forma a concluir qual o banco com melhor desempenho, e ainda analisamos os valores do rácio *Core Tier I* dos dois bancos com o intuito de avaliar a solidez dos bancos.

O BES era considerado um banco sólido no mercado, pois atravessou por momentos de crises consecutivas como foi o caso da crise *subprime* (2007-2008) e soberana (2011) e não solicitou de apoio estatal, mas em agosto de 2014, assistiu-se à queda da família Espírito Santo em praça pública, logo após a declaração de insolvência do banco pelo BdP e aplicação de uma medida de resolução, que foi considerada a mais adequada para lidar com o problema uma vez que se tratava de um dos maiores bancos português. O fim do BES deve-se ao facto do GES ter sido ambicioso em relação a estrutura de *holdings* e no endividamento das mesmas, que contaminou o grupo e devido a prática de uma gestão inimiga aos interesses do banco, por parte da administração. Através dos dados fornecidos pelo Relatório e Contas dos dois bancos, e é surpreendente a disparidade do número de membros compreendidos na estrutura dos Órgãos Sociais de ambos. Esta comparação só é possível entre o CA, visto que os bancos têm modelos de governação destintos e não incluem os mesmos órgãos. Em 2013, o BES compreendia 25 membros no CA, sendo que após a medida de resolução do BdP, o NB contava com apenas 6 membros do CA. Posto isto, surge uma questão: Para que eram necessários tantos membros?

Após definir as sete variáveis de Governo das Sociedades e os seus critérios foi possível somar as pontuações das variáveis e obter assim o Índice de Governo das Sociedades. O BES no anterior a insolvência alcançou uma classificação de 5 pontos, enquanto o NB no ano da aplicação da medida de resolução obteve uma classificação de 3 pontos. A maior pontuação foi dos BES que significa um melhor desempenho de Governo das Sociedades em comparação com o NB. Apesar das boas práticas no decorrer do ano de 2013, o BES tornou-se no caso de insolvência mais mediático de Portugal, este deteve um prejuízo de 3 577,3 mil milhões de euros. O resultado do Índice de Governo das Sociedades do NB é compreensível ser baixo, uma vez que estamos a analisar o ano de 2014, ano esse que o NB não teve oportunidade de revelar o

seu melhor desempenho visto que foi fundado como uma medida de resolução e só exerceu durante 4 meses.

O BES estava de acordo com o quadro regulamentar de Basileia II, em 2013, só em 2014 durante os 8 meses de atividade antes da insolência aplicou a Basileia III. Enquanto, o Grupo NB, em 2014, seguia o quadro regulamentar de Basileia III. Em relação ao *Rácio Tier I* do GBES alcançou 10,6% de acordo com BdP (mínimo 10%) e segundo EBA atingiu 9,8% (mínimo 9%), assim sendo é possível confirmar que os valores foram superiores aos requisitos mínimos. No que diz respeito ao Grupo do NB, tanto o *Rácio Common Equity Tier I* como o *Rácio Tier I* atingiram 9,5%, superando os requisitos mínimos, uma vez que o mínimo do *Rácio Common Equity Tier I* é 4% e 5,5% o *Tier I*.

Durante a realização da dissertação fomos confrontados com algumas limitações, em relação a escassez de informação e análise científica sobre a verdadeira razão do fim do BES, apesar de haver inúmeras informações sobre este tema, estas são apenas especulações e notícias. Outra limitação está relacionada com a disposição de informação sobre o Governo das Sociedades nos Relatórios e Contas dos bancos, esta é muito concisa.

Com o objetivo de melhorar este estudo num futuro, sugerimos reanalisar-se o desempenho do Governo das Sociedades do NB após a medida de resolução, visto que a pontuação ficou muito aquém em comparação com BES.

## Bibliografia

- Almeida, F. (2014). Custos e benefícios da Lei Sarbanes-Oxley – O caso BPN. Tese de Mestrado em Auditoria e Fiscalidade da Universidade Católica Portuguesa. [Consultado em 16 de maio]
- Amaral, L. M. (2003). *O Novo Acordo de Basileia II*. Instituto de Formação Bancária, 59, 26. [Consultado em 27 e 28 de junho]. [CAPA59.cdr \(ifb.pt\)](#)
- Anginer, D., Kunt, A. D., Huizinga, H., & Ma, K. (2013). *How does corporate governance affect bank capitalization strategies?*. Policy Research Working Paper 6636. [Consultado em 13 e 14 de junho].
- Antas, A. R. (2016). *Corporate Governance e o Desempenho das Empresas Portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Instituto Universitário de Lisboa. [Consultado em 20 de maio]
- Arruda, G. S., Madruga, S. R., & Freitas Júnior, N. I. (2008). *A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria*. Revista de Administração da UFDM, V.1, Nº1, 71-84. [Consultado em 18 de maio]
- APB (2021). *Boletim Estatístico*. [Consultado em 7 de março]. Disponível em: [Boletim Estatístico Anual - Dez 2020 \(apb.pt\)](#)
- APB (2012). *Boletim Informativo*. [Consultado em 9 e 10 de março]. Disponível em: [Boletim Informativo APB N47](#)
- Associação Portuguesa de Bancos –de março]. Disponível em: [Boletim Informativo APB](#)
- APB (2015). *Boletim Informativo*. [Consultado em 20 e 21 de março]. Disponível em: [Boletim Informativo APB](#)
- APB (2022). *Modelo Nacional*. [Consultado em 30 e 31 de março]. Disponível em: [Setor Bancário > Modelo de Supervisão > Modelo Nacional \(apb.pt\)](#)
- APB (2022). *Modelo de Supervisão do Sector Bancário*. [Consultado em 1 de abril]. Disponível em: [Setor Bancário > Modelo de Supervisão do Sector Bancário \(apb.pt\)](#)
- APB (2016). *A Governação dos Bancos nos Sistemas Jurídicos Lusófonos*. [Consultado em 20 de maio]. Disponível em: [14Abril16GovernobancosnospasesLusofonos.pdf \(apb.pt\)](#)
- Ashcroft, J. (2009). *Defined-Contribution (DC) Arrangements in Anglo-Saxon Countries*. OECD Working Papers on Insurance and Private Pensions, V. 35, OECD publishing.
- Banco de Portugal (2011). *Aviso do Banco de Portugal sobre a relação de capital “Core Tier 1”*. [Consultado em 20 e 21 de junho]. Disponível em: [Aviso do Banco de Portugal sobre o índice de capital "Core Tier 1" | Banco de Portugal \(bportugal.pt\)](#)

Banco de Portugal (2014). *Relatório de Estabilidade Financeira*. Maio 2014. [Consultado em 16 e 17 de março]. Disponível em: [Relatório de Estabilidade Financeira \(REF\) - Maio 2014 \(bportugal.pt\)](#)

Banco de Portugal (2016). *Sistema Bancário Português: desenvolvimentos recentes 4.º trimestre de 2015*. [Consultado em 22 e 25 de março]. Disponível em: [Evolução do Sistema Bancário Português - 4T 2015 \(bportugal.pt\)](#)

Banco de Portugal (2017). *Sistema Bancário Português: desenvolvimentos recentes 4.º trimestre de 2016*. [Consultado em 27 e 28 de março]. Disponível em: [Sistema Bancário Português - 4.º trimestre 2016 \(bportugal.pt\)](#)

Banco de Portugal (2022). Obtido de Banco de Portugal (BPstat): [O que é uma instituição financeira monetária \(IFM\)? | BPstat \(bportugal.pt\)](#) [Consultado em 9 e 10 de março]

Banco de Portugal (2022). *Objetivos e Princípios*. [Consultado em 4 e 5 de abril]. Disponível em: [Objetivos e princípios | Banco de Portugal \(bportugal.pt\)](#)

Banco de Portugal (2022). *Objetivos*. [Consultado em 4 e 5 de abril]. Disponível em: [Objetivos | Banco de Portugal \(bportugal.pt\)](#)

Banco de Portugal (2022). *Mecanismo Único de Supervisão*. [Consultado em 6 de abril]. Disponível em: [Mecanismo Único de Supervisão | Banco de Portugal \(bportugal.pt\)](#)

Banco de Portugal (2022). *Conselho Nacional de Supervisores Financeiros*. [Consultado em 27 de abril]. Disponível em: [Conselho Nacional de Supervisores Financeiros | Banco de Portugal \(bportugal.pt\)](#)

Banco de Portugal (2022). *Política Macroprudencial*. [Consultado 29 e 30 de abril]. Disponível em: [Política Macroprudencial | Banco de Portugal \(bportugal.pt\)](#)

Banco de Portugal (2022). *Regras prudenciais*. [Consultado em 20 e 21 de junho]. Disponível em: [Regras prudenciais | Banco de Portugal \(bportugal.pt\)](#)

Banco de Portugal (2017). Comunicado do Banco de Portugal sobre a conclusão da venda do Novo Banco. [Consultado em 13 e 14 abril]. Disponível em: [Comunicado do Banco de Portugal sobre a conclusão da venda do Novo Banco | Banco de Portugal \(bportugal.pt\)](#)

Barfield, R. (2011). *A Practitioner's Guide to Basel III and Beyond*. [Consultado em 27 e 28 de junho]. Disponível em: [Layout 1 \(pwc.com\)](#)

Basel Committee on Banking Supervision (2010). *Press Release: Group of Governors and Heads of Supervision announces higher global minimum capital standards*. [Consultado em 27 e 28 de junho]

Basel Committee on Banking Supervision (2014). *Basel Committee on Banking Supervision – External Audits of Banks*. Bank for International Settlements. [Consultado em 20 de maio]

BES (2022). *História do BES*. [Consultado em 10 e 11 de abril]. Disponível em: [Banco Espírito Santo \(bes.pt\)](#)

BES (2013). 2013 Relatório e Contas. [Consultado em 8 e 9 de junho]. Disponível em: [2013\\_Relatorio\\_Consolidado.pdf \(bes.pt\)](#)

Borges, L., Serrão, C. (2005). Aspetos de Governança Corporativa Moderna no Brasil. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, nº 24, 111-148. [Consultado em 16 de maio]

BPI (2022). *O que é o BPI*. [Consultado em 23 de fevereiro]. Disponível em: [O que é o BPI | Banco BPI](#)

BPI. Relatório e Contas Banco BPI 2020. [Consultado em 23 de fevereiro]. Disponível em: [ficheiro.54C95FF4-1295-42C6-A4F3-BBC3C15A35F2.1.pt.asp \(bancobpi.pt\)](#)

BPI. Relatório e Contas Banco BPI 1.º Semestre de 2021. [Consultado em 24 de fevereiro]. Disponível em: [ficheiro.54C95FF4-1295-42C6-A4F3-BBC3C15A35F2.1.pt.asp \(bancobpi.pt\)](#)

Cadbury, A. (1992). *The Financial Aspects of Corporate Governance*. [Consultado em 9 de maio]. Disponível em: [The-Financial-Aspects-of-Corporate-Governance-\(the-Cadbury-Code\).pdf \(frc.org.uk\)](#)

Caixa Geral de Depósitos. (2021). *Relatório de Gestão e Contas 1.º Semestre 2021*. [Consultado em 15 e 16 de fevereiro]. Disponível em: [Relatorio-gestao-contas-CGD-1Semestre-2021.pdf](#)

Câmara, P. (2001). O Governo das Sociedades em Portugal: uma introdução. *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, II parte, 12, 45-55. [Consultado em 16 de maio]

Carvalho, M. (2010, janeiro /março). Setor bancário português: evolução recente. *INFORBANCA*, 22:83, (15-17).

CMVM. (2006). *Propostas de Alteração ao Código das Sociedades Comerciais*. [Consultado em 23 de maio]. Disponível em: [Microsoft PowerPoint - Apresentacao 06022006-1.ppt \(cmvm.pt\)](#)

CMVM. (2007). *Recomendações da CMVM sobre o Governo das Sociedades Cotadas*. Lisboa. [Consultado em 3 e 4 de maio]

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). *Internal Control – Integrated Framework*. [Consultado em 07 e 10 de dezembro de 2021]. Disponível em [Bem-vindo ao COSO](#).

Costa, C. B. (2010). *Auditoria Financeira – Teoria & Prática* (9.ª Ed.). Lisboa: Rei dos Livros. [Consultado diversas vezes]

CSC: Código das Sociedades Comerciais (2007). [Consultado em 25 e 26 de maio]. Disponível em: [Código das Sociedades Comerciais \(cmvm.pt\)](#)

Cunha, W. (2014). *Mercado Monetário e a Supervisão do Sistema Financeiro do Banco Central de Angola* (Tese de mestrado). [Consultado em 15 e 16 de março]. Disponível em: [Dissertação Wesa da Cunha.pdf \(ual.pt\)](#)

Decreto-lei nº 132-A/75 de 14 de março. *Diário do Governo n.º 62/1975 – Série A*. Lisboa: Conselho da Revolução. [Consultado em 2 de março]

Decreto-lei nº 406/83 de 19 de novembro. *Diário da República n.º 267/1983 – I Série*. Lisboa: Conselho de Ministros e Ministério das Finanças e do Plano. [Consultado em 5 de março]

Dinis, D. (2014). *Tudo o que já se sabe sobre o Novo Banco e o BES*. [Consultado em 13 e 14 de abril]. Disponível em: [Tudo o que já se sabe sobre o Novo Banco e o BES – Observador](#)

Franco, J. M. M., Viçoso, M. (2011). *Boas Práticas dos Órgãos de Administração das Sociedades Cotadas*. Instituto Português de Corporate Governance. Cadernos do IPCG sobre Corporate Governance. 1º Fascículo. [Consultado em 23 de maio].

Ferreira, M. A., Matos, P. (2008). *The colors of investors Money: The role of institutional investors around the world*. *Journal of Financial Economics* 88. [Consultado em 15 de junho].

Gomes, S. R. (2017). *Controlo interno na Setor Público: Caso da Guarda Nacional Republicana*. [Consultado em 10 de dezembro de 2021]. Disponível em: [2017\\_Gomes\\_O Controlo Interno no Setor Público.pdf \(rcaap.pt\)](#)

IFAC (2009). *International Standards on Auditing 315 – Identifying and Assessing the Risks Material Misstatement through Understanding the Entity and Its Environment*, 262-312. [Consultado em 07 de dezembro de 2021]. Disponível em [Microsoft Word - A017 2010 IAASB Handbook ISA 315 \(ifac.org\)](#)

IFAC (2004). *Enterprise Governance – Getting the Balance Right*. [Consultado em 12 de maio]. Disponível em: [Enterprise Governance: Getting the Balance Right \(cimaglobal.com\)](#)

IIA: The Institute of Internal Auditors (2009). *Position Paper: The Role of Internal auditing in Enterprise-Wide risk Management*. [Consultado em 07 de dezembro de 2021]. Disponível em [IIA Position Paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management \(theiia.org\)](#)

Inácio, H. C. (2014). *Controlo Interno – Enquadramento teórico e aplicação prática*. Lisboa: Escolar Editora. [Consultado diversas vezes]

INSEAD – The Business School for the World (2015). *Banco Espírito Santo*. [Consultado em: 25 e 26 de maio].

Jensen, M. Meckling, W. (1976). *Theory of firm: Managerial Behavior Agency Costs and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*. V.3, 305-360. [Consultado em 16 de maio]

Leal, M. J., Camuri, W. C. (2008). *Governança Corporativa e os Modelos Mundialmente Praticados*. *Revista de Ciências Gerenciais*, V.7, Nº. 15, P.59-74

Lei n.º 11/90 de 5 de abril. *Diário da República n.º 80/1990 – I Série*. Lisboa: Assembleia da República. [Consultado em 5 de março]

Lioudis, N. (2021). *The Collapse of Lehman Brothers: A Case Study*. Disponível em: [The Collapse of Lehman Brothers: A Case Study \(investopedia.com\)](https://investopedia.com) [Consultado em: 6 de junho]

Lusa, A. (2021, agosto). *Cinco maiores bancos lucram mais de 708 milhões de euros no 1.º semestre* [Consultado em 14 de fevereiro]. Disponível em: [Cinco maiores bancos lucram mais de 708 milhões de euros no 1.º semestre – Observador](#)

Maher, M., Andersson, T. (2000). *Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth*. [Consultado em 18 de maio]. Disponível em: [Governança Corporativa: Efeitos sobre o desempenho firme e o crescimento econômico de Maria Maher, Thomas Andersson :: SSRN](#)

Mahsina, Poniwati, A., & Hidayati, k. (2016). *Coso Framework: An Internal Audit & Effectiveness Analysis of Banking Internal Control on Credit Investment Aspect*. International Conference on Education For Economics, Business, and Finance, Indonésia. [Consultado em 14 e 15 de abril]

Mas, E. S., Araya, H. M. B., & Garrido F. P. (2018). *Assurance on Corporate Governance Reports in Spain: Towatds na Enhanced Accountability or New Formo f Public Relations?*. Administrative sciences. [Consultado em 15 de junho].

Matias, M. (2016). *Influências das características de Corporate Governance na performance das empresas cotadas na Euinext Lisbon*. Coimbra Business School – ISCAC. [Consultado em 23 de maio].

Mendes, J. (2002), *A empresa Bancária em Portugal no Século XX: Evolução e Estratégias, Gestão e Desenvolvimento 11* (pp. 39-56). [Consultado 2 e 3 de março]. Disponível em: [EMPRESA BANCÁRIA EM PORTUGAL NO SÉC \(ucp.pt\)](#)

Millennium BCP. *Os valores que defendemos*. [Consultado em 21 de fevereiro]. Disponível em: [Valores - Millenniumbcp](#)

Millennium BCP. *Case Study – Millenium BCP*. [Consultado em 21 de fevereiro]. Disponível em: [Case Study - Millenium BCP - More Results \(moresults.pt\)](#)

Millennium BCP. *Relatório e Contas 1S 2021*. [Consultado em 21 e 22 de fevereiro]. Disponível em: [RC\\_1S21\\_PT.pdf \(millenniumbcp.pt\)](#)

Moeller, R. R. (2008). *Sarbanes-Oxley internal controls: effective auditing with AS5, COBIT and ITIL*. New Jersey: John Wiley & Sons. [Consultado em 24, 25 e 26 de janeiro]. Disponível em: [Sarbanes-Oxley Internal Controls: Effective Auditing with AS5, CobiT, and ITIL - Robert R. Moeller - Google Livros](#)

Monteiro, T. C. (2019). *Governo das Sociedades em Portugal: Estudo sobre as empresas que compõem o PSI-20*. Católica Porto Business School.

Morais, G. & Martins, I. (2007). *Auditoria Interna – Função e Processo* (3.ª Ed.). Lisboa: Áreas Editora. [Consultado diversas vezes]

Morais, Luís (2014). *The Good, the Bad and the Ugly: The fall and resolution of Banco Espírito Santo*. Nova School of Business and Economics. Disponível em: [Microsoft Word - BES Case Study fulldraft v1 finalsubmission \(unl.pt\)](#). [Consultado em 2 e 3 de junho].

NB. (2021). *Relatório e Contas Intercalar Consolidado e Individual 1º Semestre em 2021*. [Consultado em 17 e 18 de fevereiro]. Disponível em: [Divulgações Financeiras | novobanco](#)

NB. (2014). *2014 Relatório e Contas*. [Consultado em 9 e 10 de junho]. Disponível em: [Divulgações Financeiras | novobanco](#)

NB. *Sobre o Novo Banco*. [Consultado em 17 de fevereiro]. Disponível em: [Sobre o Novo Banco \(novobancodosacoires.pt\)](#)

NB. *Quem Somos*. [Consultado em 17 de fevereiro]. Disponível em: [Quem somos | novobanco](#)

NB. *Sustentabilidade*. [Consultado em 25 de fevereiro]. Disponível em: [Sustentabilidade | novobanco](#)

OCDE (2004). *Os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades*. [Consultado em 9 de maio]. [\\*Microsoft Word - portuguese final revised2.doc \(oecd.org\)](#)

OROC (maio 2000); Diretriz Revisão/Auditoria (DRA) 410 – Controlo Interno, Manual dos Revisores Oficiais de Contas. [Consultado em 09 de dezembro de 2021]. Disponível em: [Manual do Revisor Oficial de Contas. Directriz de Revisão/Auditoria PDF Download grátis \(docplayer.com.br\)](#)

Pathan, S. (2009). *Strong boards, CEO power and bank risk taking*. Journal of Banking and Finance. [Consultado em 13 e 14 de junho].

Pinho, P. (1999). *Reprivatizações e Eficiência no Sistema Bancário Português*. [Consultado em 3 de março]. Disponível em: [a7e21a2a-e435-e424-d943-566286ffda1e \(gpeari.gov.pt\)](#)

PriceWaterhouseCooper (2019). *Basileia IV: a nova geração de ativos ponderados pelo risco*. [Consultado em 20 e 21 de junho]. Disponível em: [f261-basileia-19.pdf \(pwc.com.br\)](#)

PriceWaterhouseCooper (2003). *The Sarbanes-Oxley Act of 2002 – Strategies for Meeting New Internal Control Reporting Challenges: A White Paper*. [Consultado em 24, 25 e 26 de janeiro] Disponível em: [S-OWP#3.m3 \(uh.edu\)](#)

Regulamento da CMVM n.º3/2008, de 3 de julho, da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (2008). Diário da República n.º 127/2008, Série II, 29268-29277. [Consultado em 07 de dezembro de 2021]. Disponível em [Regulamento da CMVM n.º 3/2008 | DRE](#)

Santander Totta. *Nuestra Historia*. [Consultado em 24 de fevereiro]. Disponível em: [Nuestra historia | Sobre nosotros | Banco Santander](#)

Santander Totta. *Relatório Anual 2020*. [Consultado em 25 de fevereiro]. Disponível em: [Relatorio\\_SGPS\\_2020\\_AG.pdf \(santander.pt\)](#)

Santander Totta. Relatório Semestral 2021. [Consultado em 25 de fevereiro]. Disponível em: [Relatorio-Gestao-BST-JUN-2021.pdf \(santander.pt\)](#)

Saraiva, P. M. (2015). Comissão Parlamentar de Inquérito à Gestão do BES e do GES: Relatório Final. Assembleia da República. [Consultado em 2,3 e 6 de junho].

Silva, A. S., Vitorino, A., Alves, C. F., Cunha, J. A., & Monteiro, M. A. (2006). *Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal*. Instituto Português de Corporate Governance. [Consultado em 12,13, 20 e 23 de maio].

Silva, E., Pereira, A. (2011). *O Novo Acordo de Basileia III*. [Consultado em 1 de julho].

Silva, P. (2013). *Factores que Influenciam o Cumprimento das Recomendações da CMVM sobre o Governo das Sociedades Cotadas em Portugal*. [Consultado em 3 e 4 de maio] Disponível em: [CadernosMVM 46.pub \(cmvm.pt\)](#)

Sousa, A. (2010, fevereiro 18). *A adesão de Portugal e as implicações no sector financeiro*. [Consultado 3 e 4 de março]. Disponível em: [Sala de Imprensa > Intervenções > Presidente > A adesão de Portugal e as implicações no sector financeiro \(apb.pt\)](#)

Tribunal de Contas (1999). *Manual de Auditoria e de Procedimentos* (Vol. I). [Consultado em 07 e 10 de dezembro de 2021]. Disponível em: [PARTE PRIMEIRA \(tcontas.pt\)](#)

Universidade Popular do Porto (2014). *O 25 DE ABRIL E A NACIONALIZAÇÃO DA BANCA E DOS SEGUROS*. [Consultado em 1 e 3 de março]. Disponível em: [O 25 DE ABRIL E A NACIONALIZAÇÃO DA BANCA E DOS SEGUROS \(upp.pt\)](#)

Varzim, T., Leão, L. (2021). *A economia portuguesa antes, durante e depois da troika*. [Consultado 19 e 20 de abril]. Disponível em: [A economia portuguesa antes, durante e depois da troika \(e agora com a pandemia\) – ECO \(sapo.pt\)](#)

Vaz, C. J. L. (2019). *Corporate Governance e Gestão do Risco no Setor Bancário Português*. Dissertação de Mestrado em Auditoria. Instituto Superior de Contabilidade e Administração. [Consultado em 18 de maio]

Wang, C. (2018). *The role of bank governance: Evidence from market discipline, capital structure, ownership structure, risk taking and political connection*. Tese Doutorado em Filosofia. University of Sussex. [Consultado 13, 14 e 15 de junho].

Weimer, J., Pape, J. (1998). *A taxonomy of systems of corporate governance*. Technische Universiteit Eindhoven, BETA. [Consultado em 20 de maio]