

**RESPONSABILIDADE SOCIAL NA ESTRATÉGIA DAS INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS: OS BANCOS PORTUGUESES NO PSI 20**

Carlos Manuel Severino da Mata Equiparado a Assistente Departamento de Contabilidade e Finanças e-mail: cmata@esce.ips.pt	Fernando Miguel dos Santos Henriques Seabra Equiparado a Prof. Adjunto Departamento de Economia e Gestão e-mail: fseabra@esce.ips.pt
Jorge José Martins Rodrigues Prof. Adjunto Departamento de Economia e Gestão e-mail: jjrodrigues@esce.ips.pt	José Alberto Machado Simões Equiparado a Assistente Departamento de Economia e Gestão e-mail: jsimoes@esce.ips.pt

Instituto Politécnico de Setúbal
Escola Superior de Ciências Empresariais
Campus do IPS, Estefanilha, 2914 - 503 Setúbal – Portugal
Telefone: 351 265 709 300 Fax: 351 265 709 377 www.esce.ips.pt

Resumo

A Responsabilidade Social das Organizações (RSO) tem vindo a ser amplamente debatida em Portugal, facto associado à pressão exercida pela União Europeia na sequência da publicação do “Livro Verde” e à natural consciência da opinião pública da importância do tema.

As instituições financeiras poderão assumir particular importância ao nível da RSO, dada a dimensão que estas empresas normalmente assumem, e pela sua interação com o tecido empresarial, que constitui uma via para a difusão do conceito e sua implementação junto de um conjunto muito vasto de empresas. Nesta comunicação serão analisadas as estratégias de actuação dos três bancos portugueses presentes no índice bolsista PSI 20, no sentido de compreender como estes integram a RSO enquanto motor estratégico de actuação das suas actividades.

Genericamente, conclui-se que os três bancos integram vertentes da RSO na sua estratégia, transmitindo informação para além do mínimo exigido pelas disposições legais. Contudo, considera-se desejável um relato mais exaustivo e específico das múltiplas variáveis inerentes à Responsabilidade Social.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Banca, Informação aos Investidores

1 – INTRODUÇÃO

A importância da integração da Responsabilidade Social das Organizações (RSO) na vida das organizações tem vindo nos últimos anos a ser reconhecida, quer por empresários e seus corpos directivos quer por académicos e investigadores.

Em estudos recentes (Seabra, Rodrigues, Simões, 2003) demonstrou-se a simbiose entre práticas empresariais responsáveis e a competitividade no mercado.

Os benefícios que uma empresa poderá registar por via da gestão estratégica da Responsabilidade Social serão entre outros:

- Uma maior fidelidade do cliente;
- Recursos humanos motivados e interessados em participar na resolução dos problemas da empresa e seu aperfeiçoamento;
- Fornecedores genuinamente interessados em integrar uma cadeia de valor solidamente sustentada no mercado;
- Uma relação estável e de confiança com os diversos públicos interessados nas actividades da empresa.

Apesar das vantagens resultantes de práticas de gestão que contemplem os interesses das várias partes interessadas, muitas empresas ainda não interpretam a RSO como uma questão de dimensão estratégica. Como evidência desta realidade constata-se em alguns casos uma certa confusão de conceitos, nomeadamente entre RSO e acções de mera filantropia, muitas vezes pontuais e eventualmente descontextualizadas, carecendo de objectivos e definição de acções de acompanhamento.

Neste sentido, surge como fundamental o papel dos agentes financeiros, nomeadamente a banca, enquanto agentes difusores do conceito de RSO e suas práticas. Efectivamente, grandes instituições como os bancos, normalmente empregadores de um elevado número de trabalhadores, cobrindo áreas geográficas correspondentes a territórios nacionais ou transfronteiriços, podem assumir o “papel” que falta à difusão da RSO: agentes empresariais, que dêem um “sinal” da necessidade de incorporação da RSO como ferramenta essencial à continuidade das operações. Para que a banca possa corresponder a este desafio terão que ser dados dois passos:

- Incorporação interna da gestão estratégica da RSO;

- valorização de práticas de RSO dos clientes no domínio das relações comerciais do banco, por exemplo, em processos de financiamento.

Os objectivos desta comunicação centrar-se-ão em dois pontos:

- Análise à transparência da informação prestada à Sociedade em geral;
- Análise das orientações estratégicas expressas nos relatórios e contas.

2 – METODOLOGIA

Optou-se por analisar documentação disponibilizada nos sítios da Internet dos três bancos portugueses que integram o índice bolsista PSI 20:

Banco BPI, S.A. - Sociedade Aberta

BCP – Banco Comercial Português, S.A. - Sociedade Aberta (actualmente Millennium bcp)

BES - Banco Espírito Santo, S.A. - Sociedade Aberta

Por forma a cumprir os objectivos propostos procedeu-se às seguintes análises:

Análise à transparência da informação prestada à Sociedade em geral	foram analisados dados relativos ao “governo das sociedade” disponibilizados nos sítios da Internet dos bancos em causa.
Análise das orientações estratégicas expressas nos relatórios e contas	foram analisados os relatórios e contas de 2002 disponíveis na página Internet de cada um dos bancos.

3 – TRANSPARÊNCIA NA INFORMAÇÃO A PRESTAR À SOCIEDADE EM GERAL

3.1 ENQUADRAMENTO

Os bancos comerciais desenvolviam a sua actividade de intermediação com base na confiança que inspiravam, na sua reputação e na gestão dos riscos do negócio. Estas variáveis eram activos específicos (Williamson, 1985) que se

procuravam preservar, através das boas práticas de governabilidade empresarial. Estas deviam ser comunicadas ao mercado, no sentido de reforçar aqueles activos. Neste âmbito, a governabilidade empresarial permitia medir a capacidade dos órgãos sociais em controlarem a gestão da empresa efectuada pelos seus gestores, e também, a responderem às exigências dos seus parceiros no negócio (Fatoux et Tiberghien, 2004).

O interesse do mercado financeiro pelas práticas de governabilidade empresarial não era recente, como atestam as numerosas publicações de códigos de boas práticas. Cada vez mais esta variável era considerada na análise das empresas, pelos agentes do mercado financeiro. Assim, a agência de notação financeira Standard & Poor's, em 2000, criou um serviço para avaliar de maneira aprofundada as práticas de governo das sociedades; a Moody's anunciou, em 2002, a intenção em aprofundar as suas análises sobre as empresas, incluindo outros elementos de análise, tais como a qualidade e o nível de transparência da informação financeira, e as práticas de governabilidade empresarial.

3. 2 A SITUAÇÃO EM PORTUGAL

O desenvolvimento dos mercados financeiros em Portugal, no início dos anos 1980, com a consequente cotação de empresas em bolsa de valores, trouxe para a discussão pública a questão universal do aperfeiçoamento dos mecanismos de controlo dos investidores sobre as empresas¹. A evolução do direito das sociedades vinha, desde há décadas, trazendo indicações importantes sobre o tema da governabilidade empresarial, situando-se o problema entre a tradição, permanentemente renovada, do direito das sociedades, e a intenção, mais recentemente manifestada na área do direito dos valores mobiliários², de intervir no debate internacional fomentado pela OCDE (Câmara, 2001). Era também esta a convicção da entidade reguladora do mercado – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) – ao considerar que o sistema jurídico nacional se encontrava suficientemente apetrechado com soluções que já davam resposta aos problemas ligados àquela temática³.

¹ CMVM, Regulamento nº 7/2001, Introdução

² Este tema encontra eco nos principais diplomas das áreas societária e mobiliária: o *Código das Sociedades Comerciais* (CSC), aprovado pelo Dec.-Lei nº 262/86, de 2/Nov., diversas vezes alterado; e o *Código dos Valores Mobiliários* (CVM), aprovado pelo Dec.-Lei nº 486/99, de 13/Nov.

³ CMVM, Regulamento nº 7/2001, Introdução

Como complemento às prescrições constantes do Código dos Valores Mobiliários, a CMVM emitiu em 27/Out/99 um total de dezassete Recomendações dirigidas às sociedades cotadas, e duas outras recomendações tendo por destinatários os investidores institucionais⁴. Neste âmbito, a CMVM definia a governabilidade empresarial como sendo o sistema de regras e condutas relativo ao exercício da direcção e do controlo das sociedades emitentes de acções admitidas à negociação em mercado regulamentado. Esta análise sobre o governo das sociedades cotadas não procurava impor modelos rígidos e uniformes. O seu objectivo era procurar contribuir para a optimização do desempenho das sociedades⁵ e favorecer todas as pessoas cujos interesses estivessem envolvidos na actividade societária – investidores, credores e trabalhadores.

O governo das sociedades comportava, assim, uma vertente interna e uma vertente externa: na primeira acepção, entendia-se o conjunto das regras organizativas de cada sociedade cotada; o controlo externo, por seu lado, reportava-se à avaliação sobre o desempenho das sociedades que era feito através do normal funcionamento dos mecanismos de mercado, domínio em que a actuação dos investidores institucionais apresentava importância capital. Estas recomendações, visavam induzir as sociedades a aumentar a transparência sobre a sua estrutura organizativa interna, facilitar o exercício do controlo accionista por parte dos investidores, evitar a adopção de mecanismos que dificultassem o controlo do governo da sociedade pelo mercado e, por fim, aconselhavam formas de organização e de funcionamento dos órgãos de administração, visando assegurar a plena representatividade da pluralidade de interesses dos accionistas no processo de tomada de decisões (Alves et Mendes, 2001). Pretendiam ser o denominador mínimo sobre a matéria e também um leque de indicações adaptadas ao contexto jurídico e de mercado em Portugal, podendo ser seguidas também por sociedades cujas acções não estivessem admitidas à negociação em mercado regulamentado. As Recomendações cobriam os principais aspectos do governo societário, estando divididas em cinco capítulos: I – Divulgação de informação, II – Exercício do

⁴ Regulamentos nº 6/2000 – Auditores e 11/2000 – Deveres de informação, publicados em 23/02/2000 e 19/07/2000, respectivamente.

⁵ Alves et Mendes (2001) concluíram que existia uma relação positiva entre o cumprimento de algumas das recomendações da CMVM e as rendibilidades anormais apuradas. Em particular, merecia realce a evidência de efeito positivo entre o desempenho e a forma de organização e de funcionamento do órgão executivo da sociedade.

direito de voto e representação de accionistas, III – Regras societárias, IV – Órgão de administração, e V – Investidores institucionais (Câmara, 2001).

Estas recomendações conheceram uma evolução significativa, quer quanto ao seu conteúdo quer quanto à correspondente envolvente regulamentar, sendo a sua versão originária acompanhada de uma recomendação no sentido de uma divulgação facultativa sobre o seu cumprimento. Dois anos mais tarde, o Regulamento n.º 07/2001 – Governo das Sociedades Cotadas, da CMVM, obrigou as sociedades emitentes de acções admitidas à negociação em mercado regulamentado à divulgação anual de informação sobre diversos aspectos ligados ao governo societário, em relatório a divulgar em capítulo separado ao relatório de gestão ou em anexo ao mesmo, com a prestação obrigatória de informação a obedecer agora a uma padronização, de acordo com o modelo de relatório que constava no mencionado Regulamento, obedecendo tendencialmente aos pontos tratados nas Recomendações. No mesmo diploma, são também sintomáticas as novas regras informativas destinadas à comunicação à CMVM dos planos de atribuição de acções e de opções de aquisição de acções a trabalhadores e a administradores bem como, das transmissões de acções efectuadas por estes ou por pessoas que com estes estejam relacionadas.

Em 2003, mantendo-se embora as linhas fundamentais e em especial a filosofia *comply or explain* que o enformava, este voltou a ser actualizado⁶, de forma a tornar mais completo o relatório anual sobre governo das sociedades. O governo das sociedades não tinha apenas por referência regras jurídicas, visto reportar-se igualmente ao conjunto de práticas, de natureza social, cultural e económica, respeitantes à tutela, ao relacionamento e aos conflitos de interesses entre as pessoas envolvidas na actividade das sociedades cotadas (Câmara, 2001).

Apesar do grau de cumprimento médio das recomendações da CMVM ter atingido em 2002 o valor mais elevado de sempre, por sector de actividade, eram os intermediários financeiros os mais cumpridores, apresentando os níveis mais elevados de cumprimento em 10 das 13 recomendações, se bem que, individualmente, nenhuma das empresas cumprisse todas as recomendações⁷.

⁶ Regulamento 11/2003, publicado em DR nº 278, II Série, de 02/12/2003

⁷ Conclusões (parciais) do 4º Inquérito Sobre Práticas Relativas ao Governo das Sociedades cotadas no Mercado de Cotações Oficiais da Euronext Lisboa, 2002.

3. 3 EVIDÊNCIA EMPÍRICA EM PORTUGAL

As sociedades emitentes de acções admitidas à negociação em mercado regulamentado, situadas ou a funcionar em Portugal, deviam tornar acessível em sítio próprio na Internet, em termos claramente identificados e actualizados a informação seguinte⁸:

	BCP	BES	BPI
a) Firma, qualidade de sociedade aberta, sede e demais elementos do artº 171º CSC	V _{a)}	V	V
b) Estatutos	V	V	V
c) Identidade dos titulares dos órgãos sociais e representante para as relações com o mercado	V	V	V
d) Gabinete de Apoio ao Investidor, respectivas funções e meios de acesso	V	V	V
e) Documentos de prestação de contas, acessíveis pelo menos durante dois anos	V	V	V
f) Calendário semestral de eventos societários, a divulgar no início do semestre	V	V	V
g) Propostas apresentadas para discussão e votação em assembleia-geral, 15 dias antes	n.a.	V	n.a.
h) Convocatórias para a realização de assembleia-geral, 30 dias antes	n.a.	V	n.a.

Fonte: Sítio dos bancos respectivos, em 17 de Março de 2004

Legenda: **V** - verificada a sua existência; **n.a.** – não aplicável (face à data).

a) presente no relatório e contas de 2002

Foram consultados os sítios dos bancos respectivos, para confirmar se cumpriam com a informação exigida. A assembleia-geral do BCP relativa ao ano de 2003 tinha sido realizada em 15 de Março de 2004. A assembleia-geral relativa ao ano de 2003, para o BES estava marcada para 30/Março/2004, e para o BPI estava marcada para 20/Abril/2004. Pelas datas de realização das respectivas assembleias-gerais, não foi possível obter informação sobre as duas últimas alíneas, para o BCP e para o BPI.

Em todos os sítios era ainda disponibilizada outra informação, não obrigatória, e não padronizada, como por exemplo, a estrutura accionista.

4 – ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS EXPRESSAS NOS RELATÓRIOS E CONTAS

4. 1 – VARIÁVEIS DE CRIAÇÃO DE VALOR

⁸ Regulamento 07/2001 – Governo das Sociedades Cotadas (versão consolidada), art. 3º-A.

De forma a compreender em que medida as três instituições financeiras seleccionadas integram a responsabilidade social na sua estratégia, procurou-se nos relatórios e contas aferir a dinâmica destes bancos relativamente a quatro variáveis distintas:

- Clientes;
- Accionistas;
- Recursos Humanos;
- Ambiente e Sociedade em geral.

Estas variáveis podem ser entendidas como sendo “pilares” da sustentabilidade de uma empresa, influenciando-a directa ou indirectamente, devendo merecer a atenção constante de qualquer organização. Neste sentido foram desenvolvidos diferentes modelos de análise que poderão constituir uma ferramenta complementar aos tradicionais modelos de relato financeiro, entre os quais se poderão destacar o modelo preconizado pelo Global Reporting Initiative (GRI).

Vários modelos que procuram pôr em destaque a preocupação com a avaliação dos activos intangíveis (Cañibano, L. & Sánchez, M., 2001) ou com a monitorização da relação da empresa com a envolvente (Mata, Seabra, Rodrigues, Simões, 2003), podem ser ferramentas de identificação de áreas críticas potenciadoras de vantagens competitivas.

4. 2 – ANÁLISE DE ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

De acordo com o exposto, realçam-se algumas frases elucidativas de preocupações ao nível dos diferentes “pilares”.

Clientes

Ao nível da variável clientes, os relatórios salientam a importância da relação cliente/instituição, numa lógica conducente à satisfação do cliente. Assim poder-se-ão destacar os seguintes exemplos:

- ***“A protecção dos interesses dos Clientes, com dedicação, lealdade e sigilo, é um dos primeiros princípios da ética empresarial e das normas de conduta dos Colaboradores do Banco.”*** (Relatório e Contas BPI 2002, pág. 14);

- ***“Em concreto, foi desenvolvido e implementado um conjunto de acções destinadas a potenciar a relação com o Cliente, baseadas na percepção das suas necessidades.”*** (Relatório e Contas BES 2002, pág. 44);

- ***“Desde sempre o Banco Comercial Português atribuiu grande importância... satisfação e fidelização das bases de clientes...”*** (Relatório e Contas BCP 2002, pág. 24)

Accionistas

Os documentos evidenciam a preocupação com a criação de valor para o accionista:

- ***“o funcionamento, desde 1993, de uma estrutura exclusivamente dedicada às relações com os investidores e com o mercado.”*** (Relatório e Contas BPI 2002, pág. 16);

- ***“O Grupo Banco Espírito Santo norteia a sua actividade de prestação de uma gama universal de serviços financeiros segundo a visão primordial de criação de valor para os seus Accionistas...”*** (Relatório e Contas BES 2002, pág. 40);

- ***“Alicerçada numa visão estratégica a médio e longo prazo, a sustentabilidade empresarial do Grupo BCP reflecte-se... na estabilidade accionista e em boas práticas de corporate governance...”*** (Relatório e Contas BCP 2002, pág. 24)

Recursos Humanos

Os bancos revelam atenção a esta variável, reconhecendo implicitamente a natureza estratégica do Capital Intelectual:

- ***“De modo a fomentar o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus Colaboradores, o Banco BPI prosseguiu com a política de apoio a acções que conferem grau académico.”*** (Relatório e Contas BPI 2002, pág. 24);

- ***“...exigência de certificação de competências dos colaboradores através da formação.”*** (Relatório e Contas BES 2002, pág. 44);

- Um dos objectivos estratégicos do BCP é **“Valorização, motivação e compensação dos colaboradores.”** (Relatório e Contas BCP 2002, pág. 11)

Ambiente e Sociedade em geral

Os bancos assumem-se como conscientes do seu “papel” na sociedade.

- **“...o mecenato nas áreas da cultura, educação, investigação e solidariedade social continuam a merecer a atenção do Grupo BPI, em projectos e iniciativas que se apresentaram devidamente estruturados e de mérito inquestionável.”** (Relatório e Contas BPI 2002, pág. 18);

- No relatório e contas do Banco Espírito Santo faz-se referência a apoios a instituições de solidariedade social, a apoios ao sector cultural e artístico e a apoios ao sector científico e à formação e ensino. (Relatório e Contas BES 2002);

- **“À medida que o Grupo BCP foi ganhando relevância na sociedade portuguesa, as suas responsabilidades sociais foram também ganhando novas dimensões, ultrapassando o objectivo de criação de valor para os seus accionistas, clientes e colaboradores.” “...consciente de que o seu empenho em actividades de interesse social reforça a sua aceitação e o compromisso para com a comunidade...”** (Relatório e Contas BCP 2002, pág. 25)

5 - SÍNTESE

Genericamente conclui-se que os três bancos integram vertentes da RSO na sua estratégia, transmitindo informação para além do mínimo exigido pelas disposições legais. Considera-se no entanto oportuno tecer os seguintes comentários:

Julga-se desejável um relato mais exaustivo e específico das múltiplas variáveis inerentes à Responsabilidade Social, numa organização da informação estruturada segundo os “pilares” comentados no ponto 4 deste trabalho. Os bancos poderão recorrer a modelos já desenvolvidos ou outros que julguem mais adequados aos destinatários da informação;

Considera-se vantajoso que os bancos divulguem a importância atribuída no processo de concessão de crédito, à gestão equilibrada dos referidos “pilares” pelos clientes.

Naturalmente as boas práticas dos clientes constituem diminuição de risco de crédito para as instituições financeiras, enquanto práticas menos adequadas, por exemplo ao nível ambiental, poderão aumentar esse risco. Esta divulgação que se sugere, constituiria um passo importante para uma maior consciencialização do tecido empresarial no domínio da RSO, reforçando assim o papel da banca na dinamização e difusão do tema.

O papel de difusor da temática da RSO passaria também pela apresentação ao mercado de um conjunto de produtos e serviços relacionados. A título de exemplo, poder-se-á indicar um “fundo ético” que integrasse empresas portuguesas.

A criação de Departamentos/Direcções de Responsabilidade Social, seria um passo importante para uma gestão integrada de todos os aspectos relacionados com os “pilares” que foram comentados. A interdisciplinaridade da temática RSO justifica a definição de áreas departamentais que possam desenvolver o tema de forma integrada, em articulação com as restantes Direcções.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem ao Departamento de Economia e Gestão e ao Departamento de Contabilidade e Finanças da Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE). São também devidos os agradecimentos à ESCE e ao Instituto Politécnico de Setúbal.

BIBLIOGRAFIA

ALVES, Carlos, MENDES, Victor (2001). “As Recomendações da CMVM Relativas ao Corporate Governance e a Performance das Sociedades”, *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, 12, Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.

CÂMARA, Paulo (2001). “O Governo das Sociedades em Portugal: Uma Introdução”, *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, 12, Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.

CAÑIBANO, L.; SÁNCHEZ, M. (2001): “Gestión e información sobre intangibles: directrices y consecuencias políticas”, Comunicação apresentada no XI Congresso AECA - Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 26-28 Setembro, Madrid.

CÓDIGO VALORES MOBILIÁRIOS (CVM – aprovado pelo DL 486/99, de 13/Nov; entrou em vigor em 1 de Março de 2000; revogou o anterior Código aprovado pelo DL 142-A/91, de 10 de Abril, e legislação relacionada).

COMISSÃO DE MERCADO DE VALORES MOBILIÁRIOS (1999). “Recomendações da CMVM sobre o Governo das Sociedades Cotadas”, 27 de Outubro, Lisboa.

COMISSÃO DE MERCADO DE VALORES MOBILIÁRIOS (2001). “Regulamento da CMVM nº 07/2001 – Governo das Sociedades Cotadas”, *Diário da República*, II Série, 28 de Dezembro, Lisboa.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2001): “*Livro Verde: Promover um quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*”, Bruxelas.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2002): “*Uma contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável*”, Bruxelas

COMISSÃO DE MERCADO DE VALORES MOBILIÁRIOS (2002). “4º Inquérito Sobre Práticas Relativas ao Governo das Sociedades Cotadas no Mercado de Cotações Oficiais da Euronext Lisboa”, 26 de Junho, Lisboa.

COMISSÃO DE MERCADO DE VALORES MOBILIÁRIOS (2003). “Regulamento da CMVM nº 11/2003 – Altera o Regulamento da CMVM nº 7/2001 e o Regulamento da CMVM nº 11/2000 - Governo das Sociedades Cotadas”, *Diário da República*, II Série, 2 de Dezembro, Lisboa.

FATOUX, François, TIBERGHEN, Frédéric (2004). “L'évaluation extra-financière des entreprises”, *Futuribles*, 293 (1): 39-51.

GLOBAL COMPACT OFFICE (2003): “*The Global Compact – Corporate Citizenship in the World Economy*”. United Nations.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2002): “*Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines*”. Boston.

GREGORY, Holly J. (2002). *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Member States, Final Report & Annexes IV*, Weil, Gotshal & Manges LLP and European Association of Securities Dealers and European Corporate Governance Network, Internal Market Directorate General, European Communities.

MATA, C., SEABRA, F., RODRIGUES, J., SIMÕES, J. (2003): " Modelo de Monitorização da Relação da Empresa com a Envolvente ", Simpósio sobre "Valoración y Análisis de PYMES", Laboratorio de Análisis y Creación de Valor en la Empresa/AECA Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 27 e 28 de Noviembre de 2003, Almería.

OECD (1999). *Principles of Corporate Governance*, Paris.

Relatório e contas, Banco Espírito Santo S.A. (2002), *publicado em edição electrónica no endereço <http://www.bes.pt>*

Relatório e contas, Banco B.P.I. (2002), *publicado em edição electrónica no endereço <http://www.bpi.pt>*

Relatório e contas, Banco Comercial Português. (2002), *publicado em edição electrónica no endereço <http://www.millenniumbcp.pt>*

RODRIGUES, J. (2003): "Accionistas minoritários: que poder escondido?", pp. 40-46, Julho, Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, Ministério da Economia, Portugal, *Dossier: Responsabilidade Social das Organizações, publicado em edição electrónica no endereço <http://www.gepe.pt>*.

SEABRA, F.; SIMÕES, J. (2003): "A Responsabilidade Social das Organizações: Gestão Estratégica do Compromisso com a Sociedade" pp. 47-53, Julho, Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, Ministério da Economia, Portugal, *Dossier: Responsabilidade Social das Organizações, publicado em edição electrónica no endereço <http://www.gepe.pt>*.

SEABRA, F., RODRIGUES, J., SIMÕES, J. (2003): "Responsabilidade Social da Empresa - O Caso NOVA DELTA", XII Congreso AECA, Transparencia Empresarial Y Sociedad del Conocimiento, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 29 Septiembre a 1 Octubre de 2003, Cadiz.

WILLIAMSON, Oliver E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York.

Sítios consultados (durante o mês de Março de 2004)
endereço <http://www.bes.pt>
endereço <http://www.bpi.pt>
endereço <http://www.millenniumbcp.pt>