

Caixa Geral Depósitos

AIAG 2000 - 2015

Reliance Restricted

15 Dezembro 2017 | Versão 1.0 (Minuta)

CONFIDENCIAL

Este relatório contém informação sujeita ao Dever de Segredo nos termos dos artigos 78º a 80º do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras e foi preparado somente para informação do Conselho de Administração da Caixa Geral de Depósitos, S.A. e apresentação ao Banco de Portugal e Mecanismo Único de Supervisão do Banco Central Europeu para efeitos do exercício das suas respetivas atribuições de supervisão, pelo que não pode ser utilizado para qualquer outra finalidade nem ser distribuído a terceiros sem a prévia autorização por escrito da Ernst & Young, S.A.





Ernst & Young, S.A.
Av. da República 90 – 3º
1649-024 Lisboa
Portugal

www.ey.com

Florabela Lima
Partner – Lisbon

Rodolfo Varela Pinto
Associate Partner – Lisbon

Reliance Restricted

Conselho de Administração
Caixa Geral de Depósitos, SA
Av. João XXI, 63
1000-300 Lisboa

Auditoria Independente aos Atos de Gestão (“AIAG”) 2000- -2015

15 Dezembro 2017

Exmos Srs,

No seguimento do requerimento do Secretário de Estado Adjunto e das Finanças datado de 13 de Março de 2017, na qualidade de representante do acionista da Caixa Geral de Depósitos, S.A. (“CGD”), o Conselho de Administração da CGD contratou a Ernst & Young, S.A. (“EY”) para efetuar uma Auditoria Independente aos Atos de Gestão (“AIAG”) da CGD.

A nossa análise incidiu sobre o período de 2000 a 2015 e, salvo as exceções devidamente assinaladas em cada uma das respetivas seções do nosso Relatório, não teve em consideração atos, informações ou eventos ocorridos noutros períodos.

O âmbito do nosso trabalho foi definido tendo em conta os objetivos do trabalho tendo sido seguida a metodologia incluída nos Termos de Referência (“ToR”) da AIAG e na carta de compromisso assinada entre a EY e a CGD. Assim, o nosso trabalho consistiu na realização de um conjunto de análises de informações sobre uma amostra de operações da CGD e o presente Relatório documenta as nossas conclusões apenas sobre os procedimentos realizados nas operações analisadas no período acima referido. Assim, as situações identificadas não devem ser interpretadas como avaliações gerais ou opiniões profissionais e não devem ser extrapoladas para outras operações não analisadas.

Exceto quanto aos procedimentos específicos realizados descritos na Seção 3 sobre “Enquadramento regulamentar”, não realizámos qualquer revisão completa dos sistemas de controlo interno e gestão de risco da CGD ou das entidades do Grupo CGD. Não obstante, o nosso trabalho incidiu sobre a verificação da evidência documental relativa ao cumprimento de procedimentos com as normas e políticas internas pelas várias equipas de gestão ao longo do período de análise, mas não contemplou qualquer apreciação dos valores de imparidades e/ou provisões reconhecidos pela Administração da CGD nesse período.



Ernst & Young, S.A.
Av. da República 90 – 3º
1649-024 Lisboa
Portugal

www.ey.com

Pressupostos

O nosso trabalho teve por base os seguintes pressupostos:

- ▶ Plenitude, fiabilidade e qualidade da informação: No decorrer do nosso trabalho, obtivemos informação e clarificações verbais e escritas, assim como dados em formato eletrónico relacionados com as operações selecionadas. Naturalmente, as situações identificadas no âmbito do trabalho efetuado foram condicionadas pela qualidade e plenitude da informação recebida relativa a essas operações. Baseámos o nosso trabalho nesta informação e não verificamos de forma independente a sua autenticidade e fiabilidade. Disponibilizámos um Relatório em versão de minuta ao Conselho de Administração da CGD, de forma a poderem ser confirmados os factos apresentados. Obtivemos resposta com comentários da Administração a essa minuta **em xx de Janeiro de 2018**.
- ▶ Não obstante o nosso compromisso de realizar os procedimentos previstos neste projeto com a devida competência profissional, não aceitaremos qualquer responsabilidade ou obrigação que resulte da falta, omissão ou manipulação por parte dos colaboradores ou Administradores da CGD de informação relevante para a realização dos procedimentos previstos nos ToR, salvo situações em que, sem investigações adicionais, nos tivesse sido possível identificar a omissão ou a manipulação de informação. Cada secção do nosso Relatório deverá ser lida neste contexto e todas as secções deverão ser lidas integralmente. Analisar conclusões de forma isolada poderá prejudicar a compreensão global das nossas conclusões.
- ▶ O nosso trabalho não constitui uma auditoria de informação financeira histórica de demonstrações financeiras nem de elementos, contas ou itens específicos de uma demonstração financeira. Caso tivéssemos efetuado uma auditoria ou uma revisão limitada de acordo com Normais Internacionais de Auditoria ou de acordo com as Normais Internacionais aplicáveis a Revisões Limitadas, outros assuntos poderiam ter sido identificados e reportados. Igualmente se tivéssemos realizado procedimentos adicionais ou tivesse sido selecionada uma amostra diferente poderiam ter sido identificadas e reportadas outras situações relevantes.
- ▶ Não assumimos compromisso sobre a atualização deste relatório, como consequência de eventuais factos ou circunstâncias ocorridas posteriormente à data de finalização do nosso trabalho **[indicar data]**.

Limitações

- ▶ **Não foi possível obter toda a documentação de suporte solicitada relativamente às operações em análise, sendo que quando essa limitação se revelou significativa tal se encontra identificado nas análises descritas do nosso Relatório. [sumarizar se relevante]**
- ▶ **[outras relevantes]**



Ernst & Young, S.A.
Av. da República 90 – 3º
1649-024 Lisboa
Portugal
www.ey.com

Controlo de Qualidade

Na sequência do definido nos ToR, a PriceWaterhouseCoopers (PwC) foi contratada pela CGD para efetuar o trabalho de Quality Assurance, e facultar à CGD uma revisão independente da abordagem definida e da aplicação da mesma na elaboração do nosso trabalho e apresentação dos respetivos resultados. Das várias interações onjuntas não houve lugar a aspetos materiais divergentes entre as duas entidades e as observações ou recomendações da PwC foram revertidas no nosso trabalho. **[Avaliar com a Administração da CGD se este parágrafo deve ser mantido no relatório]**

[TBC no final se houve algum ponto de discórdia, caso haja devermos ter aqui base de fundamentação para o mesmo]

Confidencialidade

Este relatório contém informação sujeita ao Dever de Segredo nos termos dos artigos 78º a 80º do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras.

Este relatório foi preparado no âmbito do descrito na Seção 1 – Introdução - Enquadramento e âmbito do trabalho e foi preparado somente para informação do Conselho de Administração da CGD e apresentação ao Banco de Portugal (“BdP”) e ao Mecanismo Único de Supervisão do Banco Central Europeu (“BCE”) para efeitos do exercício das suas respetivas atribuições de supervisão, pelo que não pode ser utilizado para qualquer outra finalidade nem ser distribuído a outras pessoas ou entidades (“terceiros”) sem a prévia autorização por escrito da Ernst & Young, S.A.

Assim, a responsabilidade da EY encontra-se limitada à identificação, documentação e comunicação apropriadas das situações identificadas no nosso trabalho à Administração da CGD e BdP/BCE. Assim, não aceitamos qualquer responsabilidade ou obrigação perante quaisquer terceiros que tenham eventualmente acesso não autorizado a este Relatório. Adicionalmente, é da exclusiva responsabilidade da Administração da CGD e do BdP/BCE as decisões decorrentes da utilização deste relatório.

Ao dispor para qualquer esclarecimento que considerem necessário

Atentamente,

Ernst & Young, S.A.



Dashboard

Índice

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 1 Introdução | 7 Conclusões por análise - ... |
| 2 Grupo CGD | 8 WS1 - Concessão de crédito |
| 3 Principais observações e ... | 9 WS2 - Aquisição e alienaçã ... |
| 4 Conclusões por área de ... | 10 WS3 - Decisões estratégicas |
| 5 Conclusões por área de ... | 11 Recomendações para áre ... |
| 6 Conclusões por área de ... | 12 Anexos |

Introdução

1

AIAG 2000 - 2015

Página 8

In this section

Enquadramento e âmbito de trabalho

Página 9

Entidades incluídas e período de análise

Página 10

Grupo CGD

2

AIAG 2000 - 2015

Página 11

In this section

Evolução macroeconómica em Portugal

Página 12

Overview do Grupo CGD

Página 13

Factos relevantes no Grupo CGD

Página 14

Evolução da situação financeira do grupo

Página 15

Análise de indicadores globais

Página 20

Evolução do modelo de governo

Página 24

Principais observações ...

3

AIAG 2000 - 2015

Página 31

In this section

Amostras selecionadas

Página 32

Fontes de informação e reconciliações efetuadas

Página 33

Conclusões globais do AIAG

Página 34

Conclusões por área de anális ...

4

AIAG 2000 - 2015

Página 38

In this section

Enquadramento e âmbito de trabalho

Página 39

Governo interno – segregação de funções

Página 42

Política remuneratória

Página 45

Gestão baseada no risco

Página 47

Auditoria Interna e Compliance

Página 51



Dashboard

Índice

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 1 Introdução | 7 Conclusões por análise - ... |
| 2 Grupo CGD | 8 WS1 - Concessão de crédito |
| 3 Principais observações e ... | 9 WS2 - Aquisição e alienaçã ... |
| 4 Conclusões por área de ... | 10 WS3 - Decisões estratégicas |
| 5 Conclusões por área de ... | 11 Recomendações para árre ... |
| 6 Conclusões por área de ... | 12 Anexos |

Conclusões por área de anális ...

5

AIAG 2000 - 2015

Página 53

In this section

Observações e conclusões	Página 54
Exceções identificadas	Página 56
Operações com maior incidência de exceções com maior risco ...	Página 62
WS1 – Detalhe de exceções identificadas	Página 63
Detalhe de exceções identificadas	Página 68

Conclusões por área de anális ...

6

AIAG 2000 - 2015

Página 72

In this section

Observações e conclusões	Página 73
Exceções identificadas	Página 74

Conclusões por análise - ...

7

AIAG 2000 - 2015

Página 75

In this section

Observações e conclusões	Página 76
Exceções identificadas	Página 77

WS1 - Concessão de crédito

8

AIAG 2000 - 2015

Página 78

In this section

Objetivos e âmbito do trabalho	Página 79
Definição da amostra	Página 80
Caracterização da amostra	Página 82
Abordagem metodológica	Página 83
Conclusões globais	Página 88
Detalhe de exceções identificadas	Página 93



Dashboard

Índice

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 1 Introdução | 7 Conclusões por análise - ... |
| 2 Grupo CGD | 8 WS1 - Concessão de crédito |
| 3 Principais observações e ... | 9 WS2 - Aquisição e alienaçã ... |
| 4 Conclusões por área de ... | 10 WS3 - Decisões estratégicas |
| 5 Conclusões por área de ... | 11 Recomendações para áre ... |
| 6 Conclusões por área de ... | 12 Anexos |

WS2 - Aquisição e alienação d ...

9

Página 99

In this section

Objetivos e âmbito do trabalho	Página 100
Definição da amostra	Página 102
Abordagem metodológica	Página 103
Conclusões globais	Página 106
Detalhe de exceções identificadas	Página 107

WS3 - Decisões estratégicas

10

Página 129

In this section

Objetivos e âmbito do trabalho	Página 130
Definição da amostra	Página 131
Abordagem metodológica	Página 132
Conclusões globais	Página 138
Detalhe de exceções identificadas	Página 139
WS3 – Detalhe de exceções identificadas	Página 154

Recomendações para áreas de ...

11

Página 158

In this section

Áreas de follow up	Página 159
--------------------	-----------------------------

Anexos

12

Página 160

In this section

Âmbito detalhado do projeto	Página 161
ToR	Página 162
Fontes de informação	Página 163
WS1 - Listagem de normativo aplicável	Página 165
WS1 – Reconciliação da amostra com carteira crédito	Página 166
Fichas de análise	Página 167
Índice final	Página 168

1

Introdução

AIAG 2000 - 2015

In this section	Página
Enquadramento e âmbito de trabalho	9
Entidades incluídas e período de análise	10



1 Introdução

Enquadramento e âmbito de trabalho

1 Introdução

2 Grupo CGD	7 Conclusões por análise - ...
3 Principais observações e ...	8 WS1 - Concessão de crédito
4 Conclusões por área de ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
5 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
6 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
	12 Anexos

Enquadramento

Em 23 de junho de 2016 o Conselho de Ministros emitiu um comunicado (“Comunicado”) referindo que *“o Governo, através do Ministério das Finanças, determinou que na sua qualidade de acionista incumbirá a nova administração da CGD de proceder à abertura de uma auditoria independente a atos de gestão da CGD praticados a partir de 2000.”*

Por carta de 13 de março de 2017 o Secretário de Estado Adjunto e das Finanças reafirmou o incondicional interesse e empenho em esclarecer todas as dúvidas quanto aos atos de gestão da CGD praticados entre 2000 e 2015 e confirmou a pertinência e atualidade da decisão do Conselho de Ministros, de 23 de junho de 2016, requerendo na qualidade de acionista que o Conselho de Administração da CGD promovesse a realização da referida auditoria.

Desta forma, a atual administração da CGD determinou, por despacho, que deveria ser feita uma consulta ao mercado para, em ambiente concorrencial, ser selecionada uma entidade internacional, de reconhecida experiência, idoneidade e competência para a realização da AIAG, tendo sido a EY selecionada para o efeito.

Âmbito de trabalho

O nosso trabalho foi desenvolvido de acordo com os Termos de Referência da AIAG e o previsto na carta de compromisso assinada entre a EY e a CGD, em resultado do qual preparámos o presente relatório com as nossas análises, principais observações e conclusões (“Relatório”).

Os objetivos definidos para este projeto foram os seguintes:

Workstream 1 (“WS1”) – Concessão de crédito

- ▶ Análise da conformidade dos atos de gestão nos processos de concessão e monitorização de operações de crédito com as normas internas da CGD e princípios gerais emitidos pelos respetivos reguladores em cada período (políticas de gestão de crédito, procedimentos internos instituídos e modelo de *governance* formalizado, incluindo conformidade com a matriz de delegação de poderes) em vigor na data de concessão e nas datas de atos subsequentes (tais como análises de acompanhamento, reestruturação, recuperação ou contencioso).

Workstream 2 (“WS2”) – Aquisição e alienação de ativos

- ▶ Análise da conformidade com idênticas normas internas da CGD para as operações de compra e venda de ativos (participações financeiras, outros ativos financeiros relevantes e ativos non core) em vigor nas datas de realização das operações e nas datas de atos subsequentes (designadamente análise de monitorização, nomeação de órgãos de gestão, exercício de poderes de acionista); e

Workstream 3 (“WS3”) – Decisões estratégicas de ativos

- ▶ Análise da conformidade com idênticas normas internas da CGD para aprovação de decisões estratégicas de negócio para a CGD na data da decisão e nas datas de atos subsequentes (designadamente avaliação da performance face ao business plan, nomeação de órgãos de gestão e desinvestimentos).

Análise transversal – Enquadramento Regulamentar

- ▶ Enquadramento dos resultados dos Workstreams em face da regulamentação e do contexto do sistema bancário no período de observação, com base no seguinte:
 - ▶ Análise do governo interno, sobretudo em relação à independência das funções de controlo face às áreas de negócio;
 - ▶ Análise da política remuneratória e dos incentivos subjacentes para os gestores de topo; e
 - ▶ Análise dos procedimentos de gestão baseada no risco, com enfoque para o crédito, designadamente em termos da integração na estratégia da instituição de objetivos de rentabilidade e de limites de apetite ao risco e do reflexo dessa estratégia nas políticas e normas internas.



1 Introdução

Entidades incluídas e período de análise

1 Introdução

2 Grupo CGD	7 Conclusões por análise - ...
3 Principais observações e ...	8 WS1 - Concessão de crédito
4 Conclusões por área de ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
5 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
6 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
	12 Anexos

Entidades no perímetro da análise

O nosso âmbito de trabalho incidiu sobre as operações da Caixa Geral de Depósitos S.A., com as seguintes especificidades:

- ▶ WS1, incluímos na análise operações de crédito registadas no Caixa Banco de Investimento, S.A. e na sucursal da CGD em Espanha;
- ▶ WS2 e WS3 – analisados ativos/decisões estratégicas adquiridos/decididos pelos órgãos sociais da CGD pelo que têm um nível de abrangência a várias operações em diferentes participadas/operações do Grupo CGD.

2

Grupo CGD

AIAG 2000 - 2015

In this section	Página
Evolução macroeconómica em Portugal	12
Overview do Grupo CGD	13
Factos relevantes no Grupo CGD	14
Evolução da situação financeira do grupo	15
Análise de indicadores globais	20
Evolução do modelo de governo	24



2 Grupo CGD

Evolução macroeconómica em Portugal

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Enquadramento macroeconómico em Portugal

De 2000 a 2007

O ano de 2000 foi, em Portugal, o último ano de um período de forte expansão económica, registando um crescimento do Produto Interno Bruto (“PIB”) acima dos 3% desde a segunda metade da década de 90. Desde 2001 a 2007, a economia evoluiu mais timidamente, verificando-se mesmo um período recessivo em 2003.

Este período ficou marcado pelo abrandamento na atividade das economias europeias, pelas medidas de contenção e racionalização da despesa pública, que visaram a redução do défice estrutural e a consolidação orçamental, e pelo aumento do preço dos combustíveis.

Em 2004, embora se tenha assistido a uma recuperação da economia durante o primeiro semestre, resultado do impacto do Campeonato de Futebol Euro 2004, a consolidação orçamental e a redução do défice estrutural foram feitas com recurso a medidas extraordinárias, como a transferência de ativos do Fundo de Pensões do Pessoal da CGD e de outros fundos de pensões para a Caixa Geral de Aposentações, para se conseguir um défice do Sector Público Administrativo relativamente ao PIB de 2,9%, de modo a cumprir o estabelecido no Pacto de Estabilidade e Crescimento.

De 2008 a 2013

A crise do supprime nos EUA e o impacto no setor financeiro, que teve início no segundo semestre de 2007, propagou-se globalmente à economia real a partir de 2008 depois da queda de grandes bancos norte-americanos, sendo a falência do Lehman Brothers o caso com maior notoriedade.

Em Portugal, este enquadramento internacional não demorou a ter um efeito recessivo na economia, principalmente através da diminuição da procura externa em 2008 e 2009. Entre 2009 e 2013, o PIB real registou uma variação positiva apenas em 2010 (1,9%).

Face às dificuldades sentidas por particulares e empresas e o consequente aumento do incumprimento, verificou-se uma maior restrição no acesso ao crédito, fruto de uma maior exigência na aprovação, bem como pelo aumento dos *spreads* de risco.

Paralelamente, o Banco Central Europeu (“BCE”) inicia uma política de redução das taxas de juro de referência, com vista à estabilização da inflação e dinamização das economias europeias no período pós-crise.

No entanto, o registo de défices em função do PIB entre os 9% e os 11% em 2009 e 2010 em Portugal, motivou o início do processo de ajustamento da economia portuguesa, que culminou com o pedido de auxílio à UE e ao FMI, através do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF). O PAEF, acordado em Maio de 2011, entre as autoridades portuguesas, a União Europeia (“UE”) e o Fundo Monetário Internacional (“FMI”) assentou em três pilares: consolidação orçamental, estabilidade do sistema financeiro e transformação estrutural da economia portuguesa.

No que respeita à estabilidade do sistema financeiro, o Banco de Portugal (“BdP”) definiu como um dos principais objetivos o reforço da solvabilidade e a promoção da desalavancagem gradual dos bancos portugueses. Para o efeito, da linha de 78 mil milhões de euros do empréstimo concedido a Portugal, 12 mil milhões de euros destinaram-se à capitalização da banca privada, deixando assim de fora a CGD.

Desta forma, as necessidades de capitalização da CGD foram supridas através de fundos vindos diretamente do orçamento do Estado, tendo sido considerada pela autoridade europeia da concorrência (DGComp) como ajuda do Estado e, consequentemente, dando início a um processo de reestruturação do Grupo CGD.

De 2014 a 2015

A economia portuguesa retomou o crescimento do PIB em 2014, invertendo assim o paradigma económico negativo verificado desde 2010. Este cenário económico favorável fica associado principalmente ao comportamento da procura interna, que compensou o contributo negativo da procura externa líquida.

Este período fica também marcado pelo fim do PAEF, em Junho de 2014. Após 36 meses de programa, Portugal encontra-se agora numa fase de monitorização pós-programa, no âmbito da supervisão das instituições europeias e do FMI, que visa o acompanhamento da situação económica nacional, em particular das políticas com potencial impacto na capacidade de reembolso do crédito em dívida.



2 Grupo CGD

Overview do Grupo CGD

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Grupo CGD

O capital da Caixa Geral de Depósitos é detido pelo Estado Português, acionista único. Em 31 de dezembro de 2015 o capital social totalizava 5.900 milhões de euros.

Evolução do Grupo

O Grupo CGD desenvolve atividade bancária em Portugal, a qual representava em 2015, em termos de número de colaboradores, metade do universo do grupo. No final deste exercício a quota de mercado do grupo CGD era de 24% no crédito e 28% nos Depósitos.

Para além da atividade bancária, o Grupo CGD incluiu também a atividade seguradora até 2013, que contemplava neste ano aproximadamente 17% do total de colaboradores.

Para além dos seguros, a alienação da área da Saúde, através da venda da HPP - Hospitais Privados de Portugal ao grupo brasileiro Amil Participações, representou um decréscimo no número de colaboradores de quase 15%.

Presença Internacional

O Grupo CGD desenvolve a sua atividade bancária essencialmente em Portugal, mas tem presença em quatro continentes.

- Europa - Espanha, França e Reino Unido
- Américas - Estados Unidos, Ilhas Caimão e Brasil
- África - Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Angola, Moçambique e África do Sul
- Ásia - Macau e Timor-Leste

Ano	Número de agências		Número de colaboradores	
	Portugal	Estrangeiro		
2000	814 ▲ 2,8%	260 ▼ 35,3%	17.452	▼ 20,3%
2001	825 ▲ 1,4%	272 ▲ 4,6%	17.394	▼ 0,3%
2002	803 ▼ 2,7%	298 ▲ 9,6%	17.808	▲ 2,4%
2003	784 ▼ 2,4%	311 ▲ 4,4%	18.481	▲ 3,8%
2004	780 ▼ 0,5%	315 ▲ 1,3%	18.444	▼ 0,2%
2005	771 ▼ 1,2%	328 ▲ 4,1%	20.778	▲ 12,7%
2006	789 ▲ 2,3%	347 ▲ 5,8%	20.030	▼ 3,6%
2007	811 ▲ 2,8%	376 ▲ 8,4%	20.562	▲ 2,7%
2008	832 ▲ 2,6%	392 ▲ 4,3%	20.869	▲ 1,5%
2009	848 ▲ 1,9%	425 ▲ 8,4%	22.237	▲ 6,6%
2010	869 ▲ 2,5%	463 ▲ 8,9%	23.083	▲ 3,8%
2011	861 ▼ 0,9%	491 ▲ 6,0%	23.205	▲ 0,5%
2012	848 ▼ 1,5%	463 ▼ 5,7%	23.028	▲ 0,8%
2013	805 ▼ 5,1%	472 ▲ 1,9%	19.601	▼ 14,9%
2014	787 ▼ 2,2%	459 ▼ 2,8%	15.896	▼ 18,9%
2015	764 ▼ 2,9%	489 ▲ 6,5%	16.058	▲ 1,0%

Fonte: Relatório e contas



2 Grupo CGD

Factos relevantes no Grupo CGD

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Internacionalização e reforço no setor segurador

2000 – 2007

Foco na consolidação orgânica do Grupo através do domínio total das suas empresas e integração das diferentes áreas de negócio. Foco também na sua internacionalização.

Inauguração de sucursais em Timor-Leste e França.

Reforço da quota de mercado no setor segurador com a aquisição e incorporação da Mundial-Confiança (resultado da solução política encontrada para o Grupo Champalimaud) e, posteriormente, com a aquisição da Império Bonança.

Acordo com a UNIBANCO Brasil (2000).

Racionalização e consolidação dos bancos comerciais em Espanha (2002).

Integração da CGD e BNU desaparecendo a marca BNU em Portugal (2002).

Aquisição maioritária do Crown Bank nos EUA (2002) e participação no Banco Internacional de São Tomé e Príncipe (2003).

Intervenção ativa nas privatizações da EDP, Portugal Telecom e Brisa – Auto-Estradas de Portugal.

Este período ficou ainda marcado pela criação da Caixa BI e o reforço de algumas posições acionistas (e.g. HPP, Caixa-Crédito, Galp e Cimpor).

A CGD apresentou resultados positivos ao longo deste período num total de quase 5 mil milhões.

Capitalização e privatização de participações não estratégicas

2008 – 2013

Perante a difícil conjuntura económica e financeira, o Grupo CGD privilegiou o enfoque na atividade bancária, especialmente fora da Europa em mercados africanos de língua portuguesa e Brasil.

Crescimento acentuado das imparidades registadas, maioritariamente relacionadas com o aumento do crédito em incumprimento.

No âmbito do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF), foi aprovada uma linha de 78 mil milhões de euros, dos quais 12 mil milhões de euros foram destinados ao mecanismo de apoio público à solvabilidade do setor bancário (*Bank Solvency Support Facility*). No entanto, este apoio público foi disponibilizado apenas aos bancos privados, ficando a CGD impedida de aceder a esta linha para se poder recapitalizar.

Compromisso com a DGComp para a alienação de todas as participações financeiras não estratégicas da CGD, como a da PT, a da Galp e também a do setor segurador, tal como previsto no Memorando de Entendimento decorrente do PAEF.

Período em que se assiste a uma inversão nos resultados do grupo CGD. Embora com resultados positivos nos anos de 2008, 2009 e 2010 (em termos consolidados), com uma forte contribuição do segmento segurador, a CGD começa a registar prejuízos a partir de 2011.

Imposição à escala internacional para reforço dos rácios de capital na sequência das orientações refletidas no Acordo Basileia III e no PAEF.

Capitalização da CGD no montante de 1.650 milhões de euros, incluindo a subscrição de 900 milhões de CoCos, considerada ajuda do Estado por parte das instituições europeias, obrigando a implementação de um plano de reestruturação visando desalavancar o balanço do grupo CGD através da venda da setor segurador e outras participações não estratégicas, bem como a redução de ativos não essenciais, aumentar a eficiência operacional, reestruturar as operações em Espanha e pagar os 900 milhões de euros de CoCos durante o período de reestruturação.

Recapitalização

2014 – 2017

A CGD continua a apresentar resultados negativos e assiste-se à acumulação de imparidades, num montante de que não acompanha o valor do crédito em incumprimento.

Acordo entre a Comissão Europeia e Estado Português para a recapitalização da CGD, num montante de cerca de 5 mil milhões de euros sem que fosse considerada ajuda do estado, o qual se concretiza em 2017.



2 Grupo CGD

Evolução da situação financeira do grupo

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

2000 a 2007

Entre 2000 e 2007, verificou-se uma evolução crescente na performance das operações do Grupo CGD, essencialmente pelo aumento generalizado do produto bancário, com destaque para os proveitos da margem financeira alargada, e pela entrada no setor dos seguros e reforço do investimento no setor da saúde.

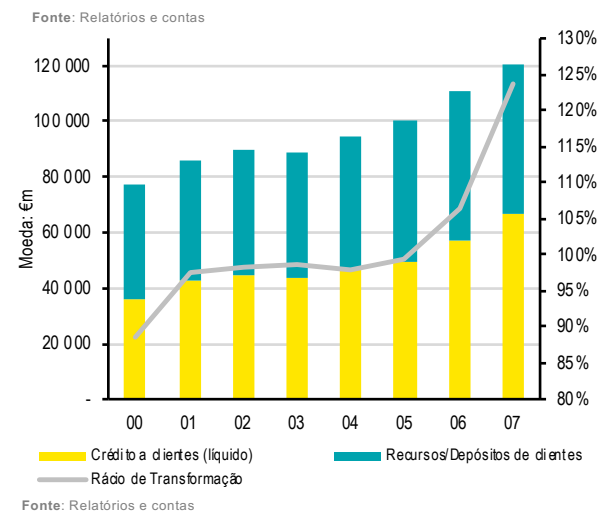
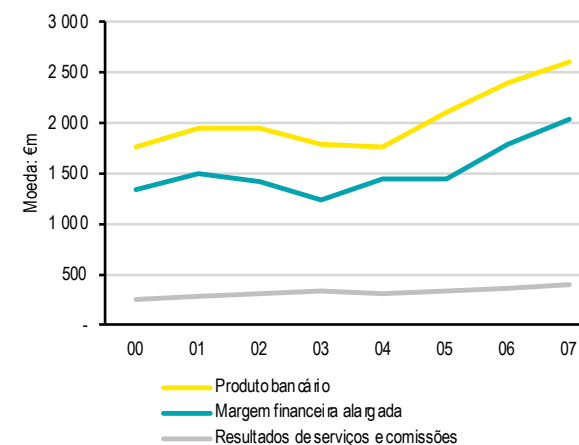
Evolução do produto bancário e da margem financeira

- ▶ Após o ataque terrorista em 2001 nos EUA, as perspetivas de crescimento de curto prazo deterioraram-se, o que levou à intervenção das autoridades monetárias europeias e americanas, reduzindo as taxas de juro de referência e emitindo mais moeda no mercado. Estas medidas reativas à crise de confiança dos agentes económicos, penalizaram a margem financeira do produto bancário da CGD que passou de cerca de €1,5 mil milhões em 2001 para cerca de €1,2 mil milhões em 2003.. Entre 2002 e 2003, o decréscimo da margem financeira foi mais acentuado, caindo 12,9%, essencialmente pelo comportamento das taxas de juro e pela moderação do crescimento do crédito. Por si só, o efeito taxa de juro resultou numa redução global dos juros líquidos de €277 milhões, em contrapartida de um efeito volume positivo de apenas €89 milhões.
- ▶ A partir de 2004, a economia entrou numa fase de recuperação, dada pela forte expansão do

comércio internacional, com as taxas de juro nominais a continuarem a diminuir. Neste ano, o Grupo CGD cumpre a aquisição da seguradora Império Bonança, dando impulso aos resultados da margem financeira do grupo, pela imputação dos proveitos do produto segurador.

Aceleração da concessão de crédito líquido face ao aumento dos depósitos

- ▶ Face aos estímulos de expansão económica, nomeadamente pela redução sustentada das taxas de juro nominais ao longo do período, o Rácio de Transformação andou sempre muito perto dos 100% até 2005, tendo mesmo ultrapassado nos anos posteriores, e chegando aos 123,7% em 2007. A evolução deste rácio, impulsionada pelo contexto macroeconómico, reflete a reatividade dos agentes económicos na corrida ao crédito, sobrepondo-se ao crescimento dos depósitos.
- ▶ Em 2004, o crédito total era de cerca de €46,6 mil milhões, com um rácio de transformação ainda ligeiramente inferior a 100%. O crédito às empresas totalizava cerca de €17,4 mil milhões, e a particulares cerca de €26,5 mil milhões. Em 2007, o crédito a clientes totalizava cerca de €66,8 mil milhões, sendo que cerca de €27,9 mil milhões era crédito a empresas e cerca de €37,9 mil milhões a particulares.





2 Grupo CGD

Evolução da situação financeira do grupo

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Evolução do crédito vencido e das imparidades

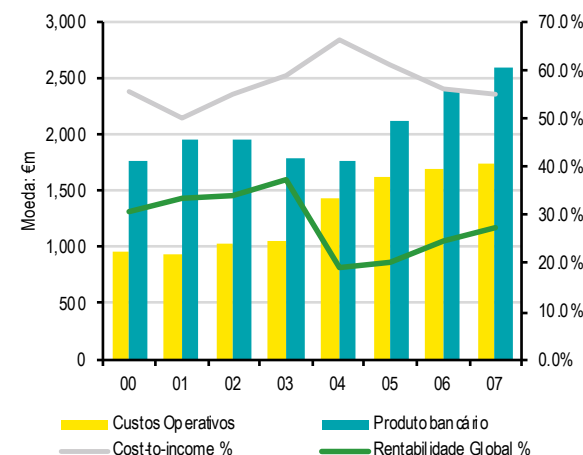
- ▶ O crédito vencido apresentou um comportamento pro-cíclico, em que apesar da diminuição generalizada ao longo do período, teve uma ligeira oscilação negativa antes e durante o período da recessão em Portugal no ano de 2003.
- ▶ Em 2005 a CGD mudou a sua política de tratamento do crédito vencido perante a transição das normas do PCSB para as IAS/IFRS, pelo que perante a transição, o montante de imparidade apurado teve um impacto negativo no saldo de provisões/imparidades de cerca de €42,3 milhões.



Fonte: Relatórios e contas

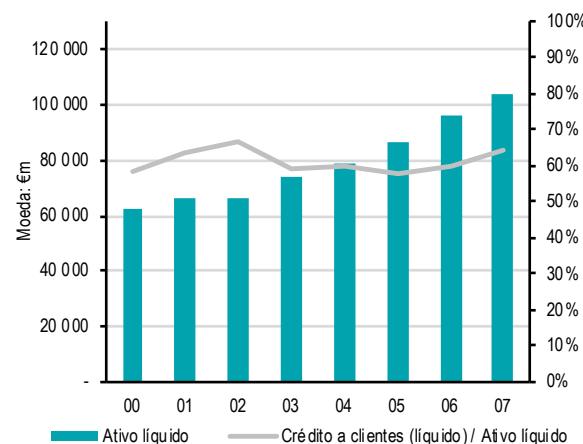
Evolução dos custos operativos com impacto na rentabilidade do período

- ▶ Em 2004 verificou-se um aumento agravado dos custos operativos (+36,1%) face a 2003, para €1.435 milhões, em parte devido ao pagamento de prémios de produtividade aos colaboradores, elevando o rácio *cost-to-income* para 66,3%. Em 2005 consumou-se a integração dos colaboradores da Império Bonança, contribuindo em grande medida para o agravamento da rubrica de custos operativos em 13,4%. Contudo, o aumento dos proveitos do produto bancário veio diluir os custos, reduzindo o *cost-to-income* para 55,1% em 2007.



Valorização do ativo líquido

- ▶ Verificou-se um aumento do Ativo Líquido Consolidado de €62,6 mil milhões em 2000 para €103,6 mil milhões em 2007 decorrente da estratégia de crescimento por aquisição, de entidades seguradoras como, a Companhia de Seguros Mundial Confiança, e a Imperio Bonança, a incorporação do Banco Nacional Ultramarino, e a criação do Caixa BI; Verificou-se um reforço dos investimentos em áreas não relacionadas, como nos HPP da área da saúde, Galp e Cimpor.
- ▶ Através da aquisição e incorporação da Mundial Confiança e da Império Bonança, a Caixa impôs-se como líder no mercado segurador, com contributos de €91 milhões/ano nos resultados consolidados.
- ▶ Apesar do crescimento do crédito, o seu peso no total do ativo líquido consolidado tem sido diluído por esta política de aquisição e pela valorização das entidades participadas.



Fonte: Relatórios e contas



2 Grupo CGD

Evolução da situação financeira do grupo

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

2008 a 2013

O início deste período ficou marcado pela crise financeira de 2008 provocada pela crise de *subprime* nos EUA, que se propagou à economia global e, consequentemente, ao setor financeiro. Entre 2008 e 2010, a CGD ainda apresentou resultados positivos, mas os prejuízos atingiram €488 milhões, €393 milhões e €576 milhões em 2011, 2012 e 2013, respetivamente.

Esta fase fica igualmente marcada pela primeira intervenção de recapitalização da CGD, em 2012, com um aumento de capital de €1.650 milhões, através da subscrição de €750 milhões de ações ordinárias e €900 milhões de Instrumentos Financeiros Híbridos.

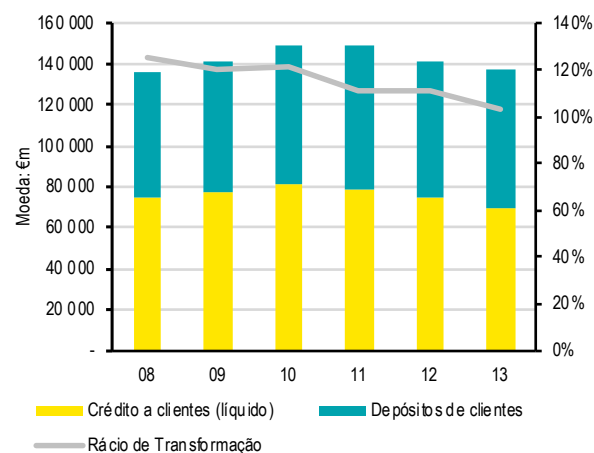
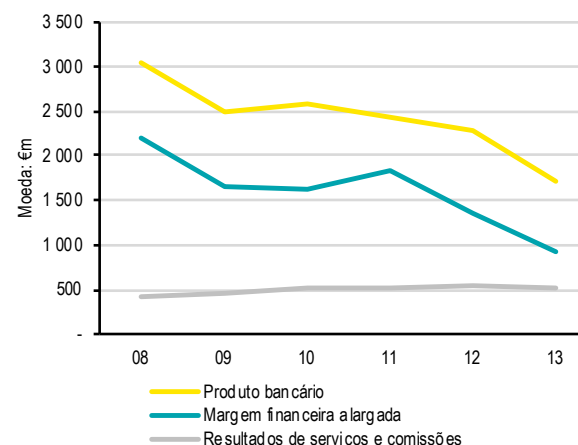
Tendência negativa do produto bancário e da margem financeira

- ▶ Perante a implementação de medidas restritivas à concessão de crédito, a deterioração das perspetivas no mercado de crédito à habitação e a redução das despesas de consumo, verificou-se uma desaceleração generalizada na procura de crédito por parte das famílias em 2008 e 2009, com impacto nos proveitos da margem financeira alargada e do total do produto bancário da CGD, que decresceu 17,7% em 2009.
- ▶ Em 2011, com a inversão das taxas de juro, verificou-se um ligeiro crescimento da margem financeira alargada que atingiu os €1,8 mil milhões (+13,6%) face a 2010.

- ▶ Em 2013, a margem financeira registou uma redução de 31,4%, dada a manutenção das taxas de juro de curto prazo e os encargos associados às obrigações convertíveis em níveis baixos, e ainda à lenta recuperação do investimento por parte dos agentes económicos portugueses. Contudo, as operações financeiras mantiveram um desempenho positivo com um resultado de €267,1 milhões (26,4% inferior face a 2012).

Decréscimo do crédito a clientes a partir de 2011 e diminuição do rácio de transformação

- ▶ Dado o papel da CGD no estímulo e apoio à recuperação da economia nacional, a quota de mercado no crédito a clientes do Grupo CGD registou um aumento de 19,9% em 2008 para 20,5% em 2009. A quota de crédito às empresas, aumentou de 14,8% para 15,5%, e a de crédito à habitação de 26,8% para 27,1%.
- ▶ A partir de 2011, devido ao contexto recessivo da economia portuguesa, a CGD ajustou o seu padrão de gestão face à continuada procura reduzida de crédito. No âmbito do PAEF (1S 2011), o BdP recomendou aos maiores bancos portugueses que reduzissem o rácio transformação para pelo menos 120% até 2014. A CGD conseguiu reduzir o rácio até aos 103% em 2013, através do crescimento dos depósitos e limitada recuperação da procura de crédito deixando-a numa forte situação de liquidez.
- ▶ Em 2013, o crédito a clientes cifrava-se nos €75 mil milhões, com uma redução de 5,6% face a 2012.





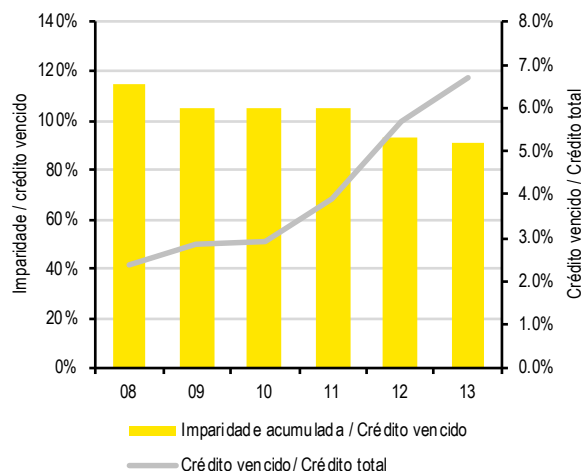
2 Grupo CGD

Evolução da situação financeira do grupo

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para árre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Evolução do crédito vencido e das imparidades

- ▶ Entre 2008 e 2013 verificou-se um aumento das imparidades de €3,2 mil milhões para €5,3 mil milhões. A maior parcela de imparidades resultou do crédito, representando 75% em 2008 e 83% em 2013.
- ▶ O volume de créditos em incumprimento aumentou de €1,5 mil milhões em 2008 para €5,2 mil milhões em 2013, com os rácios de incumprimento a passarem de 2,3% para 7,5%, respetivamente.
- ▶ O peso das imparidades no total do crédito vencido caiu de 115% em 2008 para 91% em 2013. O reforço de imparidades verificou-se insuficiente para acompanhar a deterioração constante do crédito, que se traduziu em práticas menos conservadoras na gestão do risco de crédito.

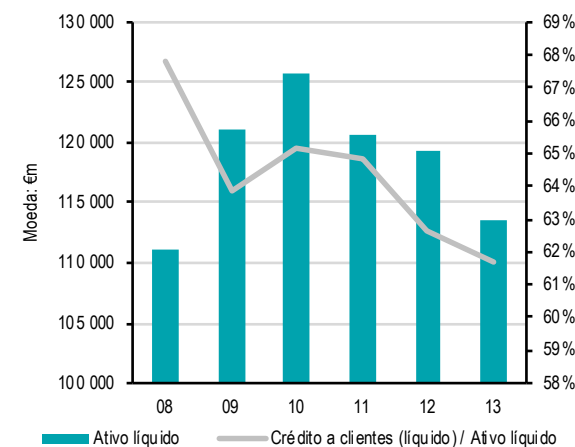
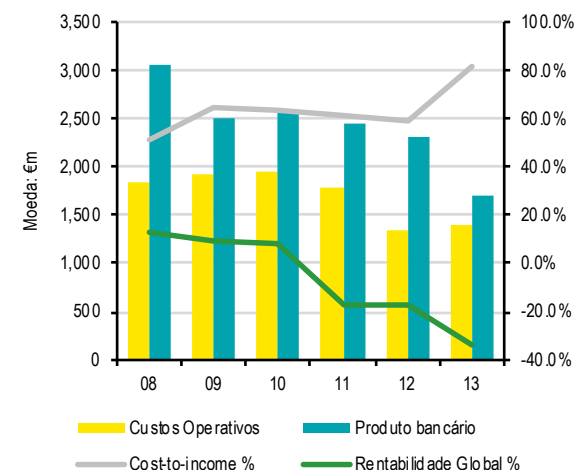


Evolução dos custos operativos com impacto na rentabilidade do período

- ▶ Perante o contexto macroeconómico com influência direta na diminuição da procura do produto bancário, o rácio *cost-to-income* passou de 51,2% em 2008 para 81,6% em 2013, sendo que o objetivo seria atingir os 50% neste último ano.
- ▶ Dada a evolução negativa do rácio de exploração e das imparidades, do crédito e da carteira de investimentos da CGD, a rentabilidade global do Grupo atingiu -33,8% em 2013.

Política de desinvestimento com impacto no ativo líquido

- ▶ O aumento do valor do ativo líquido de €111 mil milhões em 2008 para cerca de €125 mil milhões em 2010 está relacionado com o crescimento dos ativos disponíveis para venda, cerca de €6 mil milhões entre 2009 e 2010, e do aumento do montante de dívida pública por contrapartida da redução de posição na carteira de negociação.
- ▶ O peso dos créditos a clientes no total do Ativo líquido diminuiu de 67,8% em 2008 para 61,7% em 2013, em resultado do aumento de aplicações em instituições de crédito e em títulos, e pela própria redução do volume de contratações de crédito, verificando-se inferior ao volume de amortizações.
- ▶ Seguindo a estratégia de desinvestimento a partir de 2010 a CGD alienou a sua posição no Grupo HPP em 2012 (que já vinha a aportar prejuízos de 29,9 milhões em 2011 e €5,7 milhões em 2012), e iniciou o processo de alienação das empresas seguradoras.





2 Grupo CGD

Evolução da situação financeira do grupo

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

2014 a 2015

Não obstante a adoção de políticas de expansão da economia e a maior apetência para investidores estrangeiros e empresas não financeiras se financiarem na zona Euro, o Grupo CGD continuou a apresentar resultados negativos de €348 milhões e de €171,5 milhões, em 2014 e 2015, respetivamente. Contudo, comparando com o período anterior, verifica-se uma melhoria nos resultados de 40% em 2014, decorrente do reforço de liquidez e da adequação dos níveis de capital próprio.

Foi dada continuidade à política de alienação de ativos, nomeadamente do setor segurador e da saúde. No âmbito da privatização da atividade seguradora, a CGD completou a alienação de 80% do capital social da Fidelidade, da CARES e da Multicare à Fosun.

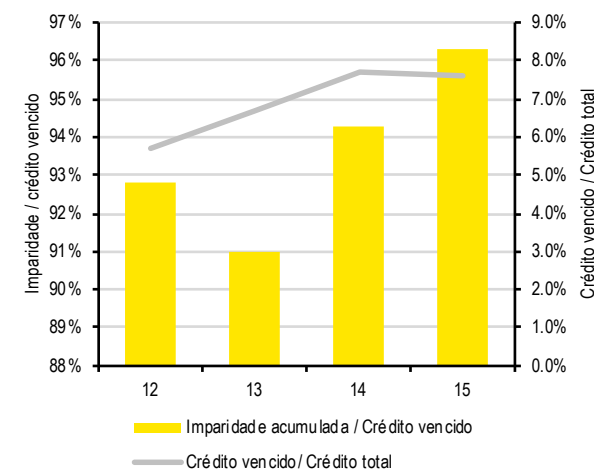
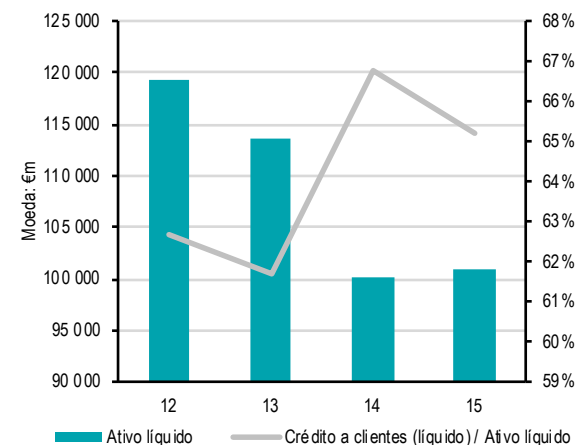
Recuperação na performance do produto bancário e da margem financeira alargada

- ▶ A margem financeira apresentou um crescimento de 14,14% de 2014 para 2015 para os €1.187,9 milhões, acompanhando o crescimento do produto bancário que atingiu os €2.000 milhões (+17,5%). A evolução da margem financeira beneficiou da diminuição dos custos de *funding* superior à redução nos juros de operações ativas.
- ▶ Estes ganhos foram obtidos num contexto de descida das taxas de juro, através de uma gestão ativa da carteira de títulos, tirando partido do comportamento favorável do mercado de dívida pública portuguesa.

- ▶ Apesar do crescimento do produto, e do decréscimo continuado do rácio *cost-to-income* para os 66,6% em 2015, a rentabilidade continuou a ser afetada pelo reconhecimento do custo de imparidades dos créditos.

Diminuição do ativo perante o processo de desinvestimento e da tendência decrescente do crédito

- ▶ A concretização do processo de alienação de ativos de investimento *non-core* contribuiu de sobre maneira para a diminuição do ativo líquido no período, aumentando o peso dos créditos no total do ativo líquido, apesar da tendência decrescente da carteira de crédito.
- ▶ O rácio de transformação atingiu os 90%, ilustrando o comportamento inverso entre a diminuição dos créditos e a captação de depósitos, indiciando um aumento dos índices de liquidez da CGD.
- ▶ O crédito vencido aumentou de 6,7% para 7,7% em 2014 no total da carteira de crédito, e o montante de imparidade acumulada subiu aos 94,3% em 2014 e aos 96,3% em 2015 no total do crédito vencido. A CGD continua a acumular imparidades em montantes que não acompanham o valor do crédito em incumprimento.
- ▶ Em 2015, 40,2% do crédito vencido está afeto ao setor da construção, seguido do setor imobiliário com 22,2% do total do crédito vencido.



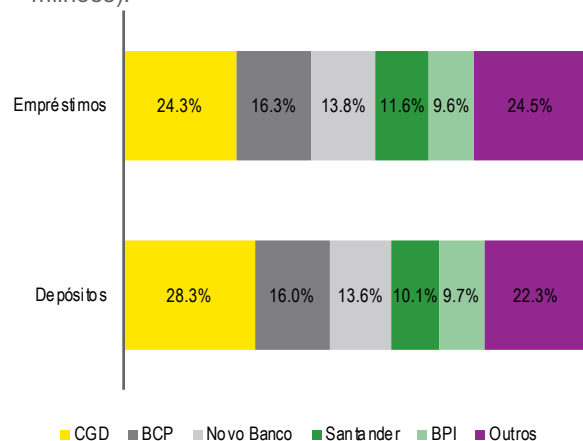


2 Grupo CGD

Análise de indicadores globais

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para árre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

- Durante o período em análise o mercado Português de empréstimos e depósitos é dominado por cinco bancos principais, sendo quatro deles portugueses, nomeadamente: (i) a CGD; (ii) o Millennium BCP; (iii) o Santander; (iv) Novo Banco/BES, e; (v) o BPI. Em 2015, estes bancos representavam cerca de 78,0% do mercado de depósitos (de um total de cerca de €252 mil milhões) e cerca de 76,0% do mercado de empréstimos (de um total de cerca de €258 mil milhões).



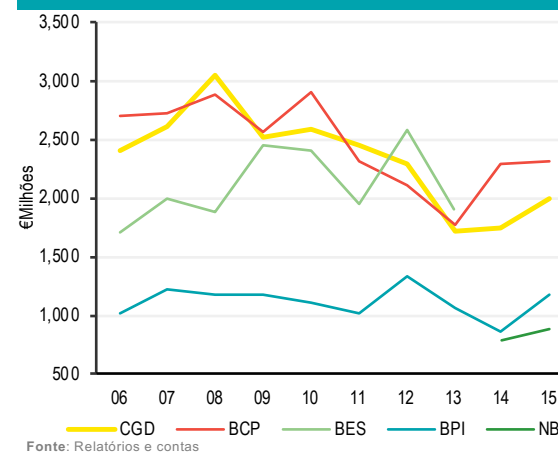
Aumento dos custos operativos superior à performance da produção bancária

- Em termos líquidos, o nível de *Non-Performing Loans* da banca portuguesa cifrou-se em cerca de €29,5 mil milhões (€5,4 mil milhões na CGD) em 2015, com um rácio NPL de 17,5% (7,2% na CGD).

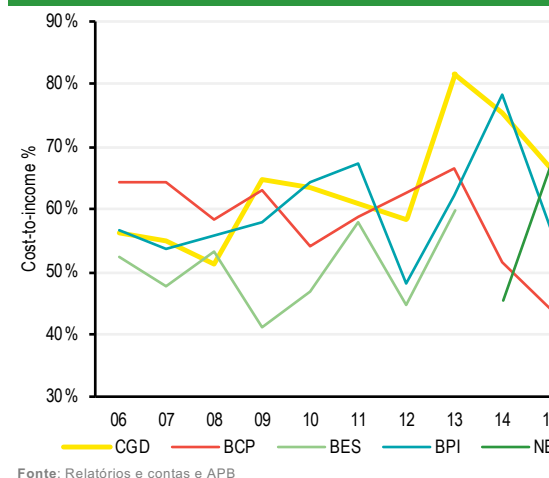
Fonte: Associação Portuguesa de Bancos

- Com destaque para o período pós-crise de 2008, verificou-se uma grande oscilação na procura do produto bancário, nomeadamente pela contração do crédito. De uma forma geral, verificamos que os principais bancos portugueses tiveram grandes dificuldades em conceder crédito, apresentando uma tendência decrescente constante até 2013.
- A captação de depósitos apresentou uma tendência normalmente contrária à da concessão de crédito neste período. Em relação ao PIB, o montante dos depósitos aumentou 18 p.p. de 2010 para 2015 e situou-se em 140%, a 31 de dezembro de 2015. Em termos absolutos, os depósitos ultrapassaram os empréstimos líquidos (excluindo imparidades e correções de valor) pela primeira vez nos últimos cinco anos da análise.
- Perante o cenário de retração dos agentes, verificou-se um aumento generalizado do rácio *cost-to-income* até 2013 em todos os *players*, o que reflete a volatilidade da performance do produto bancário face à evolução constante dos custos operativos que se apresentaram com uma tendência crescente até 2011. Em 2012, verificou-se um aumento de 0,9% do Produto da Atividade Bancária e Seguradora, e uma quebra de 3,3% dos custos operativos, colocando a CGD mais próxima dos *peers* com um rácio de 58,5%. Contudo, em 2013, o rácio atingiu os 81,6%, resultado de fatores extraordinários decorrentes do processo de reestruturação em Espanha e da reposição dos subsídios de férias e de Natal.

Evolução do produto bancário peer-to-peer



Cost-to-income peer-to-peer





2 Grupo CGD

Análise de indicadores globais

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

- ▶ Em 31 de dezembro de 2015, a CGD cumpre os rácios mínimos de capital aplicáveis à sua atividade, que incluem os mínimos regulamentares de 7% de CET1, tendo apresentado um rácio de 10,0% *fully implemented* (face ao CET1 de 12,4% do setor).
- ▶ O rácio de endividamento do setor no final do período era de 91,9%, com a CGD a apresentar ao longo do período rácios de endividamento sempre em torno dos 95,0%. Em 2015 cifrou-se nos 93,9%.

Depósitos como principal fonte de financiamento e desvalorização do ativo por perdas no crédito

- ▶ A qualidade do crédito concedido registou uma deterioração desde 2010, com destaque para o crédito ao consumo e sociedades não financeiras. Importa referir que a deterioração do ativo líquido dos bancos portugueses está relacionada com a deterioração da qualidade do crédito nos setores da construção e imobiliário que representaram cerca de 41,0% em 2010 e 36,0% em 2015.
- ▶ Conforme se pode constatar pela ilustração do gráfico, assistiu-se ao longo do período em análise uma diminuição do rácio de transformação, o que reflete o processo de desalavancagem do setor bancário em Portugal. No âmbito do PAEF, o Banco de Portugal recomendou aos principais bancos a operar em Portugal que reduzissem o rácio a níveis de até 120%, até ao final de 2014. De forma geral, todas as instituições cumpriram com essa meta, excetuando o Novo Banco pelo seu contexto específico. A proporção de empréstimos líquidos para depósitos passou de 1,4 em 2010

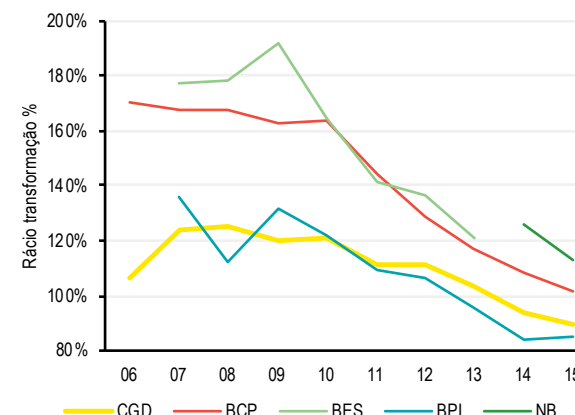
para 0,96 em 2015. A partir de 2014 os depósitos de clientes tornam-se a fonte mais importante de financiamento dos bancos portugueses.

- ▶ De acordo com o parecer do FMI, tendo por base os resultados obtidos nos testes de stresse efetuados aos bancos portugueses, existe uma necessidade de melhorar os seus balanços por forma a mitigar as perdas. É extremamente necessário reestruturar as carteiras de crédito concedido dos bancos, a atividades económicas de baixa produtividade. O retorno dos ativos bancários tem se verificado pouco rentável, com os níveis de imparidade de crédito e das aplicações financeiras bastante elevados. Como se pode constatar pelo gráfico, existe uma clara harmonização na evolução do ativo líquido dos principais bancos portugueses, fustigados pelas perdas imputadas do crédito mal parado e dos investimentos em ativos de fraca rentabilidade, com impacto na desvalorização do ativo líquido.

- ▶ De acordo com a Associação de Bancos de Portugal, em 2015, os ativos totais do setor cresceram pela primeira vez no 4º trimestre, desde 2012, em 0,2%, tendo mesmo assim acumulado uma queda de 3,3% no total do ano. O volume do crédito contribuiu com uma queda global de 4,3%. Comparativamente, a CGD registou um aumento de 0,7% do seu Ativo face a 2014, e uma diminuição dos saldos de crédito em termos líquidos de 2,0%.

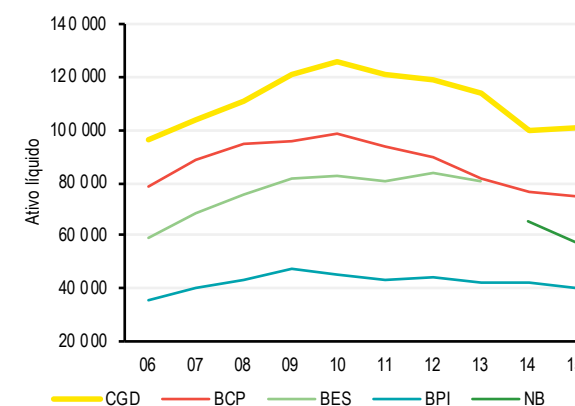
Rácio de Transformação *peer-to-peer*

Fonte: Relatórios e contas



Evolução do ativo líquido *peer-to-peer*

Fonte: Relatórios e contas APB



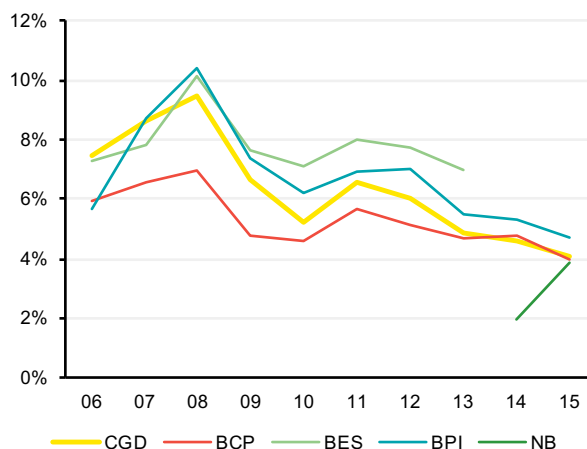


2 Grupo CGD

Análise de indicadores globais

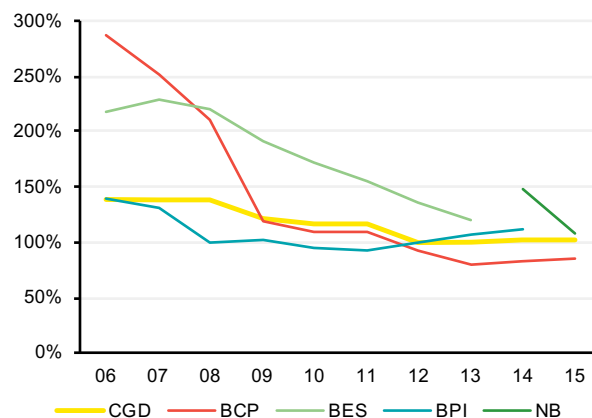
1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Evolução taxas de juro médias



Fonte: Relatórios e contas

Evolução imparidades/crédito vencido > 90 dias



Fonte: Relatórios e contas

Taxa de juro média ativa praticada pelos principais bancos portugueses

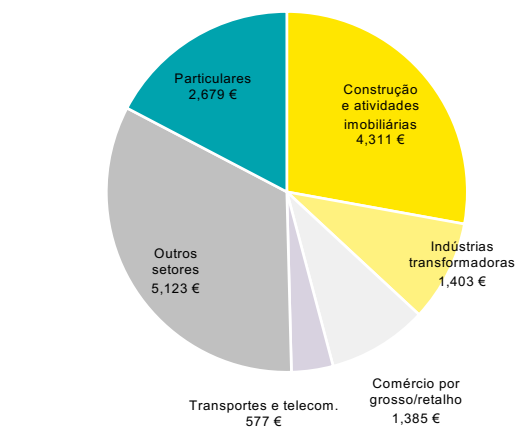
- ▶ O gráfico apresenta a evolução da taxa de juro média ativa dos principais bancos portugueses, que resultam do rácio entre os juros e proveitos similares e o crédito bruto apresentado nos relatórios e contas de cada um dos bancos sob análise.
- ▶ A partir de 2009 verificou-se uma melhoria generalizada nas condições de oferta de crédito a sociedades não financeiras em Portugal, sendo que em 2015 as taxas de juro registaram o nível mais baixo da década. Em 2008, a remuneração da concessão de crédito ultrapassou os 10% nos créditos concedidos pelo BES e BPI e rondou os 7,5% nos créditos contraídos junto do BCP (a CGD apresentou uma taxa média de 9,5%). Em 2015, o BPI praticou as taxas de juro mais elevadas entre os bancos portugueses, praticando taxas juro médias de 4,7%, enquanto que os demais bancos cifraram-se em torno dos 4%.

Nível de imparidade dos principais bancos portugueses

- ▶ A evolução decrescente das imparidades sobre o crédito vencido superior a 90 dias apresentou-se harmonizada entre os *players* que operam em Portugal. Esta tendência é essencialmente resultante da alteração na política de gestão de risco de crédito dos vários bancos, posteriormente incluída nas diretrizes mencionadas no PAEF. Dadas as perdas resultantes do crédito mal parado,

os bancos passaram a adotar uma metodologia de registo de imparidades mais conservadora, seguindo um esquema de determinação de imparidade mais criterioso.

- ▶ A Dez15 o volume total de imparidades das entidades bancárias em análise ascendia a €15.477 milhões e apresentava a seguinte distribuição por setor de atividade (em milhões de euros):



Fonte: Relatórios e contas



2 Grupo CGD

Análise de indicadores globais

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Evolução das imparidades por setor de atividade

- ▶ A análise da evolução das imparidades foi efetuada através do levantamento da informação constante nos relatórios e contas dos principais bancos portugueses. Dada a estrutura específica de cada relatório, existiram algumas limitações na recolha da informação, pelo que só nos foi possível apresentar valores harmonizados a partir de 2013. Assim, podemos comparar o peso das imparidades para os setores de atividade, com maior relevância na banca portuguesa, no total das imparidades da CGD, e fazer a comparação da performance deste indicador face aos *peers* selecionados.
- ▶ Importa referir que, a análise da evolução das imparidades dos bancos BES e Novo Banco foi efetuada conjuntamente, dado que a criação do Novo Banco surgiu na sequência do processo de resolução do BES.
- ▶ O setor da construção e atividades imobiliárias é o setor de atividade com maior nível de imparidade face à imparidade total reconhecida pelos principais bancos portugueses na concessão de crédito à empresas. O volume de imparidades da CGD evoluiu de 46,9% em 2013, para 58,1% em 2015. Contrariamente, os restantes *players* apresentaram uma tendência de redução das imparidades ao setor da construção e imobiliário. O BPI passou de um nível de imparidade de 23,7% em 2013 para 14,1% em 2015, o BES/Novo Banco passou de 35,8% em 2013 para 28,8% em 2015, e o BCP passou de 26,7% em 2013 para 13,2% em 2015.
- ▶ As imparidades de créditos referentes ao setor do comércio por grosso e a retalho mantiveram-se estáveis ao longo dos três anos na CGD, a rondar os 9,5%, tendo o Novo Banco apresentado os maiores níveis de imparidade no período (entre 12,3% e 13,9%) face ao total de imparidades registadas.
- ▶ No setor das indústrias transformadoras, a CGD apresentou o maior peso de imparidade face aos *peers*, aumentando para 14% em 2014 e reduzindo para 12,5% em 2015.
- ▶ No setor dos transportes, o BPI apresentou o maior nível de imparidade relativa face ao total de imparidade da carteira, passando de 9,9% em 2013, para 17,0% em 2014 e 18,6% em 2015. A CGD rondou os 3% ao longo do período.

Ano	Caixa Geral de Depósitos				
	Construção e atividades imobiliárias	Comércio por grosso e a retalho	Indústrias transform.	Transportes, armazenagem, comunicações	Outros setores
2013	46,9%	9,4%	11,5%	2,7%	29,5%
2014	51,1%	9,7%	14,0%	3,0%	22,2%
2015	58,1%	9,2%	12,5%	3,2%	17,0%

Ano	Millenium BCP				
	Construção e atividades imobiliárias	Comércio por grosso e a retalho	Indústrias transform.	Transportes, armazenagem, comunicações	Outros setores
2013	26,7%	10,5%	5,3%	3,7%	53,8%
2014	25,0%	12,2%	6,5%	4,1%	52,1%
2015	13,2%	9,8%	6,6%	7,6%	62,8%

Ano	BPI				
	Construção e atividades imobiliárias	Comércio por grosso e a retalho	Indústrias transform.	Transportes, armazenagem, comunicações	Outros setores
2013	23,7%	12,9%	10,4%	9,9%	43,0%
2014	22,3%	11,8%	8,8%	17,0%	40,1%
2015	14,1%	10,6%	8,0%	18,6%	48,7%

Ano	Banco Espírito Santo/Novo Banco				
	Construção e atividades imobiliárias	Comércio por grosso e a retalho	Indústrias transform.	Transportes, armazenagem, comunicações	Outros setores
2013	35,8%	12,3%	9,1%	2,1%	40,7%
2014	35,3%	13,9%	9,7%	1,6%	39,5%
2015	28,8%	12,6%	12,4%	2,0%	44,3%



2 Grupo CGD

Evolução do modelo de governo

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Órgãos Sociais

O modelo societário da CGD apresentou, entre 2000 e 2015, algumas alterações na sua composição.

Administração

Relativamente à administração, a principal mudança ocorreu em 2004 e em 2011, com a criação de uma Comissão Executiva. Em 2004, houve uma primeira tentativa de segregação de funções entre administradores executivos e não executivos, mas a Comissão Executiva acabaria por ser extinta em 2005. De forma a dar resposta às exigências que a evolução do setor, voltou a ser criada uma Comissão Executiva, em 2011, responsável pela gestão corrente da CGD.

Ao longo do período em análise (2000 – 2015), o modelo de governo era ainda composto pela Assembleia Geral e pelo Conselho de Administração.

Fiscalização

No que respeita à fiscalização da sociedade, para além do Revisor Oficial de contas, esta função foi assumida pelos seguintes órgãos em 3 fases distintas:

- ▶ 2000 – 2006: Fiscal Único
- ▶ 2007 – 2010: Conselho Fiscal
- ▶ 2011 – 2015: Comissão de Auditoria

Composição dos órgãos sociais

Os quadros seguintes apresentam os membros dos vários órgãos de administração entre 2000 e 2015.

Assembleia Geral

Membros constituintes	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Presidente																
Diogo Freitas do Amaral	•	•	•	•	•	•	•									
Manuel Carlos Lopes Porto								•	•	•	•	•	•	•	•	•
Vice-Presidente																
José Manuel Simões Correia	•	•	•	•	•	•	•									
Daniel Proença de Carvalho								•	•	•	•					
Rui Manuel Parente Chancerelle de Machete												•	•			
Secretário																
João Manuel Travassos Dias Garcia	•	•	•	•	•	•	•									
José Lourenço Soares								•	•	•	•	•	•	•	•	•



2 Grupo CGD

Evolução do modelo de governo

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| 1 Introdução | 7 Conclusões por análise - ... |
| 2 Grupo CGD | 8 WS1 - Concessão de crédito |
| 3 Principais observações e ... | 9 WS2 - Aquisição e alienação ... |
| 4 Conclusões por área de ... | 10 WS3 - Decisões estratégicas |
| 5 Conclusões por área de ... | 11 Recomendações para área ... |
| 6 Conclusões por área de ... | 12 Anexos |

Conselho de Administração

Membros constituintes	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Presidente																
António José Fernandes de Sousa	•	•	•	•	•											
Carlos Jorge Ramalho dos Santos Ferreira						•	•									
Fernando Manuel Barbosa Faria de Oliveira								•	•	•	•	•	•			
Álvaro José Barrigas do Nascimento														•	•	•
Vice-Presidente																
Carlos Alberto de Oliveira Cruz	•	•	•	•												
Luís Fernando de Mira Amaral			•	•	•											
António Manuel Maldonado Gonelha						•	•									
Francisco Manuel Marques Bandeira								•	•	•	•					
José Agostinho Martins de Matos												•	•	•	•	•
Vogais																
Alexandre Manuel de Pinho Sobral Torres	•	•	•	•												
António Tomás Correia	•	•	•													
Almerindo da Silva Marques	•															
Miguel José Pereira Athayde Marques	•	•	•	•	•											
Fernando Miguel Sequeira	•	•	•	•												
José Joaquim Berberan Santos Ramalho	•	•	•	•	•	•	•									



2 Grupo CGD

Evolução do modelo de governo

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 1 Introdução | 7 Conclusões por análise - ... |
| 2 Grupo CGD | 8 WS1 - Concessão de crédito |
| 3 Principais observações e ... | 9 WS2 - Aquisição e alienaçã ... |
| 4 Conclusões por área de ... | 10 WS3 - Decisões estratégicas |
| 5 Conclusões por área de ... | 11 Recomendações para áre ... |
| 6 Conclusões por área de ... | 12 Anexos |

Conselho de Administração (continuação)

Membros constituintes	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vogais (continuação)																
Vítor Manuel Lopes Fernandes	•	•	•	•	•	•	•									
António Manuel Maldonado Gonelha					•											
António Manuel da Silva Vila Cova					•											
Carlos da Silva Costa					•	•	•									
José João Abrantes Coutinho					•											
Luís Filipe Alves Monteiro					•											
Maria Celeste Ferreira Lopes Cardona						•	•									
Norberto Emílio Sequeira da Rosa						•	•	•	•	•	•	•	•			
Armando António Martins Vara						•	•									
Francisco Manuel Marques Bandeira						•	•									
Rodolfo Vasco Castro Gomes Mascarenhas Lavrador								•	•	•	•	•	•			
José Fernando Maia de Araújo e Silva								•	•	•	•					
Jorge Humberto Correia Tomé								•	•	•	•	•	•			
Pedro Manuel de Oliveira Cardoso								•	•	•	•	•	•			
António do Pranto Nogueira Leite												•	•			
Nuno Maria Pinto de Magalhães Fernandes Thomaz												•	•	•	•	•
Eduardo Manuel Hintze da Paz Ferreira												•	•	•	•	•



2 Grupo CGD

Evolução do modelo de governo

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Conselho de Administração (continuação)

Membros constituintes	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vogais (continuação)																
Pedro Miguel Duarte Rebelo de Sousa												•	•			
Álvaro José Barrigas do Nascimento												•	•			
João Nuno de Oliveira Jorge Palma													•	•	•	•
José Pedro Cabral dos Santos													•	•	•	•
Ana Cristina de Sousa Leal														•	•	•
Maria João Borges Carioca Rodrigues														•	•	•
Jorge Telmo Maria Freire Cardoso														•	•	•
Pedro Miguel Valente Pires Bela Pimentel														•	•	•
José Luís Mexia Fraústo Crespo de Carvalho														•	•	•
José Ernst Henzler Vieira Branco														•	•	•
Daniel Abel Monteiro Palhares Traça														•	•	•
Pedro Miguel Ribeiro de Almeida Fontes Falcão														•	•	•



2 Grupo CGD

Evolução do modelo de governo

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 1 Introdução | 7 Conclusões por análise - ... |
| 2 Grupo CGD | 8 WS1 - Concessão de crédito |
| 3 Principais observações e ... | 9 WS2 - Aquisição e alienaçã ... |
| 4 Conclusões por área de ... | 10 WS3 - Decisões estratégicas |
| 5 Conclusões por área de ... | 11 Recomendações para áre ... |
| 6 Conclusões por área de ... | 12 Anexos |

Comissão Executiva

Membros constituintes	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Presidente																
Luis Fernando de Mira Amaral					•											
José Agostinho Martins de Matos												•	•	•	•	•
Vice-Presidente																
António do Pranto Nogueira Leite												•	•			
Norberto Emílio Sequeira da Rosa												•	•			
Nuno Maria Pinto de Magalhães Fernandes Thomaz														•	•	•
Vogais																
José Joaquim Berberan Santos Ramalho					•											
António Manuel Maldonado Gonelha					•											
António Manuel da Silva Vila Cova					•											
Carlos da Silva Costa					•											
José João Abrantes Coutinho					•											
Luís Filipe Alves Monteiro					•											
Jorge Humberto Correia Tomé												•				
Rodolfo Vasco Castro Gomes Mascarenhas Lavrador												•	•			
Pedro Manuel de Oliveira Cardoso												•				
Nuno Maria Pinto de Magalhães Fernandes Thomaz												•	•			



2 Grupo CGD

Evolução do modelo de governo

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 1 Introdução | 7 Conclusões por análise - ... |
| 2 Grupo CGD | 8 WS1 - Concessão de crédito |
| 3 Principais observações e ... | 9 WS2 - Aquisição e alienaçã ... |
| 4 Conclusões por área de ... | 10 WS3 - Decisões estratégicas |
| 5 Conclusões por área de ... | 11 Recomendações para áre ... |
| 6 Conclusões por área de ... | 12 Anexos |

Comissão Executiva (continuação)

Membros constituintes	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vogais (continuação)																
João Nuno de Oliveira Jorge Palma													•	•	•	•
José Cabral dos Santos													•	•	•	•
Ana Cristina de Sousa Leal														•	•	•
Maria João Borges Carioca Rodrigues														•	•	•
Jorge Telmo Maria Freire Cardoso														•	•	•

Órgãos de fiscalização

Fiscal único – Membros constituintes	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Fiscal Único																
Oliveira Rego & Associados, SROC	•	•	•	•	•	•	•									
Fiscal Único Suplente																
Álvaro, Falcão & Associados, SROC					•		•									
Conselho Fiscal – Membros constituintes																
Presidente																
Eduardo Manuel Hintze da Paz Ferreira								•	•	•	•					
Vogais efetivos																
José Emílio Coutinho Garrido Castel-Branco								•	•	•						



2 Grupo CGD

Evolução do modelo de governo

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 1 Introdução | 7 Conclusões por análise - ... |
| 2 Grupo CGD | 8 WS1 - Concessão de crédito |
| 3 Principais observações e ... | 9 WS2 - Aquisição e alienaçã ... |
| 4 Conclusões por área de ... | 10 WS3 - Decisões estratégicas |
| 5 Conclusões por área de ... | 11 Recomendações para áre ... |
| 6 Conclusões por área de ... | 12 Anexos |

Órgãos de fiscalização (continuação)

Conselho Fiscal – Membros constituintes	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vogais efetivos (continuação)																
Maria Rosa Tobias Sá								•	•	•	•					
Pedro António Pereira Rodrigues Felício											•					
Vogais suplentes																
José Clemente Gomes								•	•	•						
Ana Maria Ratel Barroso Reis Boto								•	•	•						
Pedro Miguel Rodrigues Soares e Vasquez											•					
Maria Fernanda Joanaz Silva Martins											•					
Comissão de Auditoria – Membros constituintes																
Presidente																
Eduardo Manuel Hintze da Paz Ferreira												•	•	•	•	•
Vice-Presidente																
Daniel Abel Monteiro Palhares Traça														•	•	•
Vogais efetivos																
Álvaro José Barrigas do Nascimento												•	•			
Pedro Miguel Duarte Rebelo de Sousa												•	•			
Pedro Miguel Ribeiro de Almeida Fontes Falcão														•	•	•

3

Principais observações e conclusões

AIAG 2000 - 2015

In this section	Página
Amostras selecionadas	32
Fontes de informação e reconciliações efetuadas	33
Conclusões globais do AIAG	34



3 Principais observações e conclusões

Amostras seleccionadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e conclusões	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

WS1 – Concessão de crédito

Critérios relevantes: Identificar devedores que geraram maiores perdas e obter uma representatividade de todos os tipos de créditos a empresas por período e por tipologia (incluindo créditos abatidos).

Devedores: 200 (216 operações)

Caracterização por tipo de crédito:

Situação das exposições de crédito em 2016 dos devedores seleccionados	Devedores
Créditos abatidos ao ativo	35
Créditos com perdas por imparidade > 50% da exposição	65
Créditos com perdas por imparidade < 50% da exposição	13
Créditos em situação regular	35
Sem exposição a 31Dez16	52
	200

WS2 – Aquisição e alienação de ativos

Critérios relevantes: Títulos com valor de balanço, em cada período, superior a €50 milhões e/ou perdas potenciais superiores a €25 milhões e imóveis com valor de balanço superior a €10 milhões.

Ativos: 99

Caracterização por tipo de ativos:

Tipo de ativos	Ativos
Participações financeiras	11
Imóveis	10
Títulos na carteira própria da Sede	5
Títulos na carteira de investimento	16
<i>Special Purpose Vehicles</i>	5
<i>Títulos de dívida:</i>	
Obrigações	23
Papel comercial	16
Títulos na carteira de crédito titulado	8
Outros instrumentos financeiros	5
	99

WS3 – Decisões estratégicas

Critérios relevantes: Decisões estratégicas de maior materialidade no Grupo CGD

Entidades: 91

Caracterização por operação:

Operação	Entidades	Operação	Entidades
Banco Postal	1	Operação BPN	4
Caixa Participações	1	Operação Espanha	6
CaixaWeb	1	Operação Brasil	7
Fundos de recuperação	3	Crédito especializado	6
Fundos imobiliários	8	Área Seguradora e Saúde	10
Fundos de investimento	11	Operação Angola	3
Gestão de Ativos	2	Operação Cabo Verde	4
Imocaixa	1	Operação França	2
IPE	1	Operação Macau	2
Locarent	1	Operação Moçambique	2
Operação África do Sul	1	Operação USA	2
Investimento em Capital	4	Parcaixa	1
Banca de Investimento	4	Wolfpart	3



3 Principais observações e conclusões

Fontes de informação e reconciliações efetuadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Fontes de informação

O nosso trabalho foi efetuado com base em informação solicitada à CGD, assim como utilização de informação de domínio público. Igualmente tivemos acesso a colaboradores da CGD responsáveis pelas várias áreas sob análise durante este período. Solicitámos também reuniões a ex-colaboradores da CGD e, relativamente aos que acederam a se reunir connosco, obtivemos os esclarecimentos possíveis. O Anexo **XXX** lista detalhadamente a informação a que tivemos acesso.

Reconciliações efetuadas

Listar principais e tipo de conclusões a que chegámos i.e. se tivemos exceções ou não

Informação recebida no âmbito do projeto

No decorrer do nosso trabalho, solicitámos a documentação de análise listada na tabela abaixo. Identificamos igualmente a informação que não foi encontrada no processo de recolha:

	2000 - 2004		2005 - 2006		2007 - 2012		2013 - 2015	
	Info em falta	Info pedida	Info em falta	Info pedida	Info em falta	Info pedida	Info em falta	Info pedida
WS1								
WS2								
WS3								



3 Principais observações e conclusões

Conclusões globais do AIAG

Enquadramento regulamentar

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Conclusões

- ▶ Durante os primeiros anos do período em análise, a CGD procurou desenvolver estruturas de gestão de risco em linha com as recomendações regulamentares, assinalando-se a criação da função de gestão de risco na DGR, logo em 2001, como exemplo das melhores práticas à época. Assinale-se, ainda, o desenvolvimento de normativos de crédito em consonância com a regulamentação, atribuindo a devida relevância à avaliação de risco.
- ▶ Contudo, tanto o normativo como os processos internos pouco evoluíram nos anos subsequentes. As decisões estratégicas do órgão executivo eram pouco baseadas em elementos de risco sendo de assinalar, nomeadamente, que i) não visavam o posicionamento das carteiras de crédito em níveis de qualidade creditícia alvo (com base em ratings), ii) não apontavam ao crescimento por setor/ produto/ geografia em linha com a apetência pelo risco e a rendibilidade esperada pela instituição, iii) não estabeleciam níveis mínimos de colateralização por segmento/níveis de risco. Na falta de linhas estratégicas com targets e objetivos de risco, potenciou o risco na implementação de políticas de crédito orientadoras da abordagem comercial, que servissem de referência para os pareceres de risco ou que controlassem as decisões individuais.
- ▶ Concretizando, no período 2006-11, como confirmado na carteira WS1, o processo de decisão estabelecido não considerava o rating um elemento relevante, mesmo nos pareceres de risco. Os limites de exposição e as demais condições associadas aos diferentes patamares de decisão eram relevados pelos escalões de decisão superiores. Finalmente, as decisões eram tomadas sem que o escalão de decisão justificasse a decisão, mesmo quando as propostas dos pareceres de risco não eram acomodadas ou as condições requeridas em normativo não eram verificadas. Estes procedimentos eram agravados pela inexistência de políticas de crédito com objetivos e limites que balizassem as decisões e se constituíssem como uma métrica de controlo.
- ▶ Na perspetiva da componente organizativa, verificavam-se também importantes insuficiências. À entrada para o período do PAEF (2011-13), a CGD, em linha com a generalidade da banca portuguesa, não tinha ainda implementado importantes evoluções estruturais, designadamente:
 - ▶ Constituição de um CRO independente ao nível do órgão executivo;
 - ▶ Implementação de segundas e terceiras linhas de defesa, com destaque para a função de gestão de risco de crédito, com suficiente estatuto e independência;
 - ▶ Adoção de procedimentos de identificação de incumprimentos que contribuíssem para uma atuação tempestiva da recuperação.
- ▶ Este contexto de vulnerabilidade, organizacional, processual e de controlos, sobretudo no período 2006-2013, contribuiu para as menor eficácia nos processos de decisão identificadas nos WS1 a 3 e são parte da justificação para as perdas acumuladas no período 2011-2016, em larga medida associadas aos elevados níveis de créditos non-performing.
- ▶ Após o PAEF, e em reação à maior intervenção do Supervisor a partir de 2014, a CGD começou a realizar esforços no sentido reestruturar o governo interno, implementar uma cultura de risco e reforçar os controlos e processos de decisão, em linha com a regulamentação.



3 Principais observações e conclusões

Conclusões globais do AIAG

Temas transversais identificados na nossa análise

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Intervenção do Estado

Foram identificadas operações que foram influenciadas por ações do Estado, quer enquanto acionista único, quer enquanto entidade responsável pela tutela da instituição financeira pública. As situações mais relevantes identificadas são as seguintes:

- ▶ Decisão do Estado de vetar compra do grupo financeiro português por grupo estrangeiro e consequente necessidade da CGD participar na solução alternativa através da aquisição e posterior venda de entidade financeira tendo como contrapartida ações de outra instituição financeira, cujo valor de cotação subsequente no mercado foi objeto de declínio significativo;
- ▶ Decisão estratégica de influenciar a decisão de implantação do projeto alegadamente de interesse nacional com consequente envolvimento da CGD na estrutura acionista da entidade e financiamento de subsidiária
- ▶ Negociações com governos locais em dois países estrangeiros que levaram à criação de bancos de promoção ao desenvolvimento em que CGD foi co-accionaista. Posteriormente, ambas as decisões foram revogadas e CGD conseguiu vender participações, sem impacto nos resultados.

Operações com perfil risco elevado e concretização de perdas

Foram identificadas operações em que não foram salvaguardados devidamente os riscos das operações em causa e em que resultado final acabou por se traduzir em perdas relevantes. As situações mais relevantes identificadas incluem:

- ▶ Aquisição do veículo financeiro de ativos
- ▶ Aquisição de parcelas de terrenos como forma de regularizar crédito vencido. Nesta operação identificámos riscos não acautelados na concessão original do crédito e questões associadas à valorização do ativo subjacente
- ▶ Financiamento de investidores locais para participação no capital de duas subsidiárias no estrangeiro. Créditos ainda estão vencidos à data atual.

Inexistência de mecanismos de *stop loss*

Foram identificadas operações para as quais não obtivemos evidência de terem sido analisados eventuais mecanismos de *stop loss* e que na prática houve um cash outflow constante por parte da CGD, em muitos casos que se traduziram em perdas materiais. As situações mais relevantes identificadas incluem:

- ▶ Operação em subsidiária europeia
- ▶ investimento enquanto acionista e financiador de projeto alegadamente de interesse nacional
- ▶ Retoma de investimentos imobiliários



3 Principais observações e conclusões

Conclusões globais do AIAG

Temas transversais identificados na nossa análise

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Tomada de posição de acionista em sociedades em que CGD tinha exposição creditícia elevada

XXX

- ▶ Wolfpart
- ▶ La Seda Barcelona
- ▶ Moretextile
- ▶ Vista Alegre Atlantis

Outras Relevantes (se aplicável)

XXX

XXX

▶ XXX



3 Principais observações e conclusões

Conclusões globais do AIAG

Outras observações e conclusões

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

WS1 – Concessão do crédito

O enfoque da nossa análise passou pela validação se normativos internos foram cumpridos e identificação de exceções a esses normativos. As exceções mais relevantes identificadas foram as seguintes:

- ▶ Operações aprovadas com parecer de análise de risco desfavorável ou condicionado, não se encontrando documentadas as justificações para a tomada de risco contrária ao parecer da DGR;
- ▶ Não foi apresentado parecer técnico da Direção de Risco referente à operação, nem justificação para a situação
- ▶ Não existe evidência que tenha sido obtida toda a informação exigível para fundamentar a aprovação da operação (estudo de viabilidade, licenças associadas ao projeto).
- ▶ Não foi devidamente suportada a não exigibilidade de garantias reais em situações de maior risco
- ▶ O parecer da DGR é condicionado a um conjunto de determinadas condições que não foram acolhidas pelo Órgão que aprovou a proposta. Não existe nenhuma justificação para esta decisão contrária ao parecer.
- ▶ Não existe evidência de formalização da totalidade das condições propostas e aprovadas em despacho

O detalhe destas exceções encontra-se documentado nas páginas seguintes.

WS2 – Aquisição / Alienação de ativos WS3 – Decisões estratégicas

Tendo em conta a diversidade de ativos considerados na nossa amostra, a nossa abordagem foi focada no sentido de identificar exceções no processo de tomada de decisões e, quando aplicável, validação do cumprimento do normativo existente. Assim, identificámos exceções no que concerne a falta de documentação de suporte à decisão, de justificação para decisões contrárias a recomendações ou outras situações atípicas identificadas no processo entre outras situações. As exceções identificadas mais relevantes foram as seguintes:

1. Intervenção do Estado
2. Falta de evidência de documentação de suporte à decisão;
3. Decisão contrária à recomendação do parecer técnico sem justificação para a mesma
4. Operação com perfil de risco elevado
5. Aquisição de ativo sobrevalorizado com reconhecimento de perdas subsequentes
6. Falta de evidência de monitorização
7. Potencial conflito de interesses
8. Não cumprimento com normativo existente

O detalhe destas exceções encontra-se documentado nas páginas seguintes.

4

Conclusões por área de análise – Enquadramento regulamentar

AIAG 2000 - 2015

In this section	Página
Enquadramento e âmbito de trabalho	39
Governo interno – segregação de funções	42
Política remuneratória	45
Gestão baseada no risco	47
Auditoria Interna e Compliance	51



4 Conclusões por área de análise – Enquadramento regulamentar

Enquadramento e âmbito de trabalho

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Enquadramento

O equilíbrio e sustentabilidade da relação entre capital e riscos são condição necessária para a estabilidade financeira de uma instituição de crédito. Como forma de assegurar que as instituições de crédito operam acima de mínimos críticos de capitalização e de salvaguardar a estabilidade do sistema financeiro contra impactos com origem em entidades individuais, a regulamentação bancária estabelece um conjunto alargado de requisitos nesta matéria, quer no plano quantitativo quer no qualitativo. Atendendo aos impactos severos das crises financeira e soberana na última década, a regulamentação evoluiu significativamente, tornando-se mais exigente em matéria de identificação e quantificação do risco, focando-se mais na avaliação da resiliência e capitalização das instituições e estabelecendo incentivos às boas práticas de gestão, nomeadamente através da segregação entre as funções de risco e de negócio e de práticas de remuneração assentes em incentivos alinhados com o interesse de longo prazo da instituição.

Evolução regulamentar e sua implementação em Portugal

Por forma a enquadrar as práticas da Caixa no contexto regulamentar e a dotar a análise de uma perspetiva evolutiva, tendo ainda por referência as práticas do setor e as circunstâncias económicas do período em causa, analisou-se a documentação recolhida com base em três períodos de referência:

- **Período 2000-2008:** período iniciado com a publicação pelo BCBS do documento “Principles for the management of Credit Risk” (BCBS, 2000) que estabelece o standard à data sobre a função de gestão do risco de crédito.

Neste período, de marcada expansão económica, verificou-se que, de modo generalizado, os motivos comerciais prevaleceram nos critérios de decisão, influenciando a perceção do risco, o que se traduziu num desajuste de pricing, menor salvaguarda da colateralização e em maior alavancagem em alguns sectores de atividade.

- **Período 2008-2011:** período que coincide com uma crise financeira global que afeta significativamente os sistemas financeiros Português e global. Paralelamente, neste período já se encontra plenamente em vigor um pacote regulamentar que define novas regras e requisitos em matéria de cálculo e gestão de capital, assente na CRD (Capital Requirements Directive, 2006).

Neste contexto, era expectável uma forte evolução das ferramentas e processos de identificação, quantificação e monitorização do risco. Todavia, as práticas em Portugal evoluíram de forma manifestamente insuficiente, nomeadamente na integração do risco nas decisões individuais e estratégicas de crédito, no pricing das operações e na gestão da adequação do capital

- **Período 2011-2015:** período marcado pela crise soberana e pelo programa de assistência financeira a Portugal, que revelaram a frágil situação da banca em Portugal. Ao nível da regulação e supervisão bancária, verifica-se uma maior intrusão do supervisor, destacando-se as CRD III e IV, que impõem novos requisitos em termos de corporate governance, e a entrada em vigor do Mecanismo Único de Supervisão.

Em 2013, o documento Principles for an Effective Risk Appetite Framework (FSB, 2013) estabelece as referências do regulador para a gestão baseada nos riscos. Atendendo às perdas significativas incorridas na banca na última década, estas referências constituíram-se como exigências mínimas e prioritárias pelo supervisor europeu, no sentido da melhoria da organização e procedimentos internos e do reforço do capital.



4 Conclusões por área de análise – Enquadramento regulamentar

Enquadramento e âmbito de trabalho

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Âmbito

O análise de enquadramento regulamentar teve as seguintes áreas de incidência:

1. Governo Interno. Neste sentido são analisadas as seguintes três dimensões:
 - ▶ Segregação de responsabilidades entre as funções de risco e de negócio ao nível da gestão de topo, da primeira linha de gestão (Direção Central) e da estrutura da Direção Global de Risco (“DGR”), com incidência no risco de crédito.
 - ▶ Atribuição das funções de controlo interno, considerando as funções de compliance e auditoria interna, exercidas pela Direção de Auditoria (“DAI”) e Gabinete da Função Compliance (“GFC”), respetivamente, enquanto segunda e terceira linhas de defesa, respetivamente.
 - ▶ Adequação da função de Auditoria Interna, na perspetiva dos workflows de reporte, da independência funcional e da periodicidade e abrangência das auditorias, com incidência no crédito e ICAAP.
2. Política de Remunerações. Análise se a política e práticas remuneratórias não incentivam a assunção excessiva de riscos e são compatíveis com os interesses a longo prazo da instituição.
3. Análise da gestão baseada no Risco - Sendo o órgão de administração responsável por rever e aprovar periodicamente a estratégia do banco e por refletir essa estratégia nas políticas e normativos internos, esta análise é desenvolvida com referência ao seguinte:
 - ▶ ICAAP.- Análise de i) envolvimento da CE/CA na aprovação de métricas de ICAAP e na utilização das mesmas nas decisões de gestão, ii) identificação e avaliação dos riscos e iii) acompanhamento da sustentabilidade da relação entre capital e riscos e respetivo reflexo nas políticas de crédito.
 - ▶ RAF (Risk Appetite Framework) - Análise do envolvimento da CE/CA na elaboração, aprovação e implementação do RAF e da relevância dos respetivos outputs para as decisões estratégicas.

- ▶ RAS (Risk Appetite Statement) - Verificação da divulgação interna das métricas de crescimento, rentabilidade e risco aprovadas pelo órgão de administração e pelo reflexo dos limites ao risco nas normas e políticas de crédito.
- ▶ Gestão do Risco de Crédito. Reconciliação entre o normativo subjacente à atividade da DGR e a regulamentação aplicável à função de risco enquanto segunda linha de defesa, tendo por referência as seguintes fases do ciclo do crédito: concessão, monitorização e acompanhamento e reestruturação.

Principais fontes de informação

Os elementos de informação utilizados foram os seguintes

1. Governo Interno
 - ▶ Composição do Órgão de administração e distribuição de pelouros.
 - ▶ Manuais da DGR, DAI e GFC.
 - ▶ Relatórios da auditoria interna sobre procedimentos de crédito e controlo interno, incluindo o parecer do órgão de fiscalização.
 - ▶ Planos de auditoria interna, aprovados por CA/CE.
 - ▶ Relatórios de ações de supervisão do BCE/Banco de Portugal sobre governo interno, incluindo decisões do SREP.
2. Política de Remunerações
 - ▶ Reportes efetuados no âmbito das Instruções do Banco de Portugal 26/2013 e 5/2015.
 - ▶ Orientações do Acionista relativas à política remuneratória, com a respetiva aprovação em AG ou DSUE.
 - ▶ Política de remunerações para o Grupo.



4 Conclusões por área de análise – Enquadramento regulamentar

Enquadramento e âmbito de trabalho

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Principais fontes de informação (continuação)

3. Gestão baseada no Risco

- ▶ Documentos “ICAAP” (desde 2008), “RAF” (versão 2015) e RAS.
- ▶ Políticas e Normas de Crédito internas.
- ▶ Relatórios de ações de supervisão do BCE/Banco de Portugal sobre risco de crédito, incluindo decisões do SREP, desde 2014.

Interação com outros Workstreams

As conclusões das análises realizadas no enquadramento regulamentar foram parcialmente fundamentadas por evidências das análises individuais no âmbito dos Workstreams do trabalho, em particular no que se refere aos procedimentos de concessão, monitorização e acompanhamento e reestruturação do crédito.

No essencial, procura-se não só concluir se as decisões de gestão seguiram os normativos internos, como se estes normativos estavam em conformidade com as orientações, princípios e prescrições regulamentares em cada momento.

Findings e Recomendações

Os findings serão apresentados numa tabela dedicada, de forma objetiva, e reportar-se-ão a 31.12.2015, data limite do período de observação. Deste modo, é assegurada a validade das recomendações efetuadas, pese embora a CGD já possa ter ultrapassado algumas insuficiências em 2016-17. Os findings e as recomendações são enquadrados com referências regulamentares.



4 Conclusões por área de análise – Enquadramento regulamentar

Governo interno – segregação de funções

Análise da evolução cronológica

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

As estruturas de Governo interno na banca, em particular no que se refere à gestão baseada no risco, evoluíram significativamente no período em causa e com maior ênfase na sequência da crise financeira de 2007. No caso da CGD, há que assinalar a criação da DGR em 2001, uma decisão na vanguarda das práticas da banca nacional à época, que procurou dar resposta às recomendações regulamentares em matéria de gestão do risco e em particular do risco de crédito.

No entanto, a função de riscos na CGD, na vertente de crédito, manteve-se quase inalterada durante um longo período, tendo a CGD tardado a realizar alterações estruturais mesmo perante os crescentes requisitos regulamentares no pós-crise em matéria de corporate governance, com destaque para as determinações no sentido de os bancos implementarem o modelo com três linhas de defesa (1) e de desenvolverem uma gestão baseada no risco, com adequado *empowerment* e responsabilização da função de riscos.

Em parte, esta reação tardia é explicada pela exigência do Programa de Assistência Económica e Financeira a Portugal, que impôs restrições à atividade, pela conjuntura financeira negativa do país e da banca nacional, que contribuiu para uma sequência longa de resultados negativos (2011-15), e pela pressão do regulador para aumentar capital.

Contudo, e não obstante o significativo aumento de créditos non-performing e das imparidades entre 2011 e 2015 possa ser em parte justificado pela conjuntura económica adversa, poderá afirmar-se que as perdas poderiam ter sido significativamente mitigadas caso a instituição tivesse assegurado a implementação de uma cultura de risco na instituição mais cedo, nomeadamente através de: definição de estratégias de crédito baseadas no risco por parte do órgão executivo; CRO independente ao nível do órgão executivo; segundas e terceiras linhas de defesa com suficiente *empowerment*; função de gestão de risco de crédito independente e com controlos adequados, baseados no risco; procedimentos de identificação de incumprimentos que contribuíssem para uma atuação tempestiva da recuperação.

(1) O modelo de três linhas de defesa distingue três dimensões envolvidas na gestão do risco: i) funções operacionais que tomam e gerem o risco (identificação, mensuração, controlo e mitigação); ii) funções que monitorizam o risco, ou seja a função de gestão de riscos, a função de compliance e a função de planeamento e acompanhamento do capital; iii) função de auditoria interna

Independência e exclusividade das funções do CRO

No período 2001-2008, o PCA acumulava com a função de CEO as funções relacionadas com as segunda e terceira linhas de defesa, designadamente a DGR, para os riscos, e a DAI, para a auditoria. Neste contexto, o CRO não tinha assento na Administração, pelo que o respetivo *empowerment* se encontrava diminuído.

De acordo com a prática de mercado, a função de CRO encontrava-se atribuída ao Diretor Central da DGR, que assumia esta função em exclusividade. No entanto, o princípio da independência e a prevenção de conflito de interesses não estavam salvaguardados, uma vez que:

- ▶ o Diretor Central participava na decisão de operações com montantes entre €3,4 milhões e €7,5 milhões ou com clientes cuja responsabilidade total somasse entre €6,7 milhões e €20 milhões (4º escalão de decisão de crédito).
- ▶ a DGR tinha atribuída a responsabilidade de elaboração do parecer de risco de base à decisão de crédito a empresas (empresas com responsabilidades globais, patrimoniais ou extrapatrimoniais, perante o Grupo CGD que ultrapassem €1,5 milhões, uma vez realizada a operação em causa, ou que, pela primeira vez e uma vez realizada a operação em causa, ultrapassem uma exposição de €1 milhão na CGD), incluindo a proposta de condições contratuais.

Entre 2008 e 2013, o CRO continuou a não ter assento na Administração, em concordância com a regulamentação e com a prática em Portugal.

Contudo, as normas internas (OS) de crédito continuaram a envolver o CRO nos processos de decisão e renovação de créditos e a DGR continuou a elaborar os pareceres de suporte à decisão, não se verificando o princípio da independência entre as funções de risco e as funções geradoras de lucros.

Como consequência da crise financeira, a regulamentação evoluiu após 2013, realçando a importância de assegurar a independência do CRO e da segunda linha de defesa.



4 Conclusões por área de análise – Enquadramento regulamentar

Governo interno – segregação de funções

Análise da evolução cronológica

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Neste contexto, a CGD elevou a função de CRO à Comissão Executiva em 2013, concedendo-lhe o necessário empowerment para emitir pareceres junto do órgão de decisão final e o devido nível de responsabilização pelas suas avaliações de risco.

Contudo, com referência a 31.12.2015, a posição do CRO executivo encerra diversas limitações, uma vez que não é assumida em exclusividade nem com independência. De facto, de acordo com os normativos internos, é possível o CRO participar nas decisões de crédito do 3º Escalão ou superiores, tendo poder de voto.

Independência da função de gestão de riscos na elaboração de pareceres de risco para a concessão de crédito

Entre 2001 e 2008, o CRO, na função de Diretor Central da DGR, participa diretamente nas decisões de crédito com montantes entre €3.4 milhões e €7.5 milhões ou clientes cuja responsabilidade total somasse entre €6.7 milhões e €20 milhões (4º escalão de decisão de crédito).

Esta participação condiciona, só por si, a independência dos pareceres da DGR sobre o crédito. Contudo, assinala-se que os pareceres de risco elaborados pela DGR não se limitam a uma análise independente do risco do cliente/operação ou a uma verificação do cumprimento com os objetivos, limites e requisitos previstos em normativo. Na prática, os pareceres suportam a decisão e estabelecem as condições para a respetiva aprovação.

Esta organização encontra-se em linha com a prática na altura, em que se assumia que a separação entre as áreas de risco e as áreas comerciais era suficiente para assegurar a independência dos pareceres de risco. Contudo, a independência poderá ter sido comprometida pelo envolvimento da DGR na proposta e da estrutura hierárquica na decisão.

No período em 2008-2011, vigora a mesma versão do Manual de Estrutura Orgânica (MEO) da DGR e do Manual de Processos e Procedimentos de Crédito a Empresas aprovados para o período anterior.

De acordo com os normativos, a competência da DGR no processo de concessão de crédito é de "analisar a proposta de crédito e verificar a sua

conformidade e completude. Caso estes critérios não estejam preenchidos, pode ocorrer a devolução da proposta ou a solicitação de elementos/ documentos adicionais". e em seguida "emitir o parecer de risco sobre a proposta de crédito". O processo segue para análise dos elementos decisores, a quem compete "consultar e analisar a informação disponível sobre a proposta e as intervenções anteriores" e "devolver, se necessário, a proposta a um dos intervenientes anteriores, para que procedam às alterações/ correções identificadas. Em fase de decisão, os intervenientes podem, ainda, proceder à eliminação da proposta", não ficando claro a participação da DGR na elaboração da proposta, restando apenas que a mesma tem o direito de veto (eliminação da proposta).

Independência da função de gestão de riscos na elaboração de pareceres de risco sobre reestruturação por dificuldades financeiras

De acordo com o MEO em vigor no período 2001-2008, o Gabinete de Recuperação de Crédito Vencido, integrante da DGR neste período, tinha como uma das funções "estruturar e controlar a implementação de reestruturações financeiras complexas e de processos especiais de recuperação de crédito". Neste contexto, a DGR é a área com responsabilidade por preparar a proposta de reestruturação. O mesmo gabinete negocia "com outros credores dos clientes do Grupo CGD, soluções que permitam a sua recuperação efectiva, principalmente nos casos em que o Grupo CGD é líder", evidenciando a intervenção direta da DGR na recuperação de crédito.

Adicionalmente, à semelhança da concessão, o CRO, enquanto Diretor Central da DGR, participa nas decisões de Escalão 4.

No período 2008-2011 e mesmo até 2014, não se verificam alterações relevantes face ao período anterior, mantendo-se as insuficiências assinaladas relativamente à implementação da segunda linha de defesa.

Apenas após 2014 se verificaram alterações mais profundas no *governance* específico, já após o programa de assistência financeira a Portugal e no contexto da supervisão pelo Mecanismo de Supervisão Único (MUS), sendo de assinalar a remoção do Gabinete de Recuperação de Crédito Vencido da DGR.



4 Conclusões por área de análise – Enquadramento regulamentar

Governo interno – segregação de funções

Conclusões globais

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada

Findings a 31.12.2015	Recomendações	Referências regulamentares
▶ A função de CRO, atualmente atribuída a um membro da Comissão Executiva, não era assumida em exclusividade nem com independência no período em análise ▶ O CRO participa nas decisões de crédito, conforme previsto no normativo de crédito (Administrador com possibilidade de envolvimento a partir do Escalão 3 de Decisão). ▶ A DGR participou ativamente no processo de decisão (concessão), quer através do respetivo Diretor Central (Escalão 4 de Decisão) quer através da elaboração de pareceres técnicos com recomendações sobre as condições de concessão das operações. Este envolvimento no processo de decisão contraria o previsto no Manual de Estrutura Orgânica (MEO), que limita as funções da DGR a uma atuação enquanto segunda linha de defesa. ▶ A DGR participou ativamente no processo de reestruturação e recuperação de crédito, extravasando as funções atribuídas à função de riscos enquanto segunda linha de defesa.	▶ CRO com assento na administração, com independência e exclusividade de funções. ▶ Revisão das normas sobre poderes de decisão com vista a refletir a independência da função do CRO, retirando-lhe responsabilidade pelas decisões de concessão, renovação, aditamento ou reestruturação de crédito, embora possa participar como elemento consultivo ou, no limite, com poderes de veto. O CRO continua responsável, contudo, pelo parecer que emite sobre o risco do cliente e da operação e do respetivo enquadramento na estratégia da instituição (incluindo os objetivos e limites em termos de exposições individuais e grupos económicos). ▶ Revisão do MEO e do MP da DGR, de modo a assegurar que a mesma desempenha exclusivamente e com independência a função de segunda linha de defesa. Ou seja, deve ser excluída a participação na elaboração das condições contratuais no âmbito da concessão, renovação, aditamento ou reestruturação de crédito. Os pareceres da DGR devem limitar-se a pareceres de risco. ▶ Em conformidade com a revisão do normativo aplicável, reestruturação da DGR, removendo qualquer das áreas envolvidas na elaboração de pareceres técnicos sobre as condições contratuais das operações. ▶ Desenvolvimento das OS sobre os pareceres de risco, no sentido de definirem uma estrutura standard e conteúdo mínimos, atribuindo a responsabilidade pela respetiva elaboração à DGR e ressaltando que os mesmos não devem incluir propostas sobre as condições contratuais das operações de crédito. Estes normativos devem assentar em análises sobre o risco de incumprimento e perda dado o incumprimento, afastando-se das tradicionais análises de sinistralidade (complementares, mas não baseadas em risco).	▶ CRD IV - Article 76 "Treatment of risks" - Paragraph 5 "Member States shall, in accordance with the proportionality requirement laid down in Article 7(2) of Commission Directive 2006/73/EC (1), ensure that institutions have a risk management function independent from the operational functions and which shall have sufficient authority, stature, resources and access to the management body." ▶ RGIC - Artigo 115.º-M, Função de gestão de riscos "2 - O responsável pela função de gestão de riscos exerce as suas funções de forma independente e em exclusividade, devendo pertencer à direção de topo, salvo se a natureza, nível e complexidade das atividades da instituição de crédito não o justificarem, sendo neste caso a função desempenhada por um quadro superior da instituição de crédito, salvaguardando-se a inexistência de conflito de interesses." ▶ BCBS 75 Principles for the management of the credit risk "Principle 14: Banks must establish a system of independent, ongoing assessment of the bank's credit risk management processes and the results of such reviews should be communicated directly to the board of directors and senior management. 74. Internal credit reviews conducted by individuals independent from the business function provide an important assessment of individual credits and the overall quality of the credit portfolio. Such a credit review function can help evaluate the overall credit administration process, determine the accuracy of internal risk ratings and judge whether the account officer is properly monitoring individual credits. The credit review function should report directly to the board of directors, a committee with audit responsibilities, or senior management without lending authority (e.g., senior management within the risk control function). 78. One reason for establishing a systematic credit review process is to identify weakened or problem credits. A reduction in credit quality should be recognised at an early stage when there may be more options available for improving the credit. (...)"



4 Conclusões por área de análise – Enquadramento regulamentar

Política remuneratória

Análise da evolução cronológica

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

A evolução dos procedimentos em matéria de remunerações pela CGD esteve sobretudo relacionado com o estatuto público da CGD, distanciando-se por esse motivo da prática na banca.

Contudo, em particular num banco com as características da CGD, é importante que a política de remunerações incentive a uma gestão de riscos sólida e responsável, que contribua para a não assunção excessiva de riscos e que procure alinhar o comportamento dos gestores de topo com os interesses a longo prazo da instituição.

Política remuneratória para o órgão de administração executivo

A CGD não dispôs de uma política remuneratória no período em causa para o órgão executivo. Até 2015, foi sempre o acionista que definiu, em Assembleia Geral ou por Deliberação Social Unânime por Escrito (DSUE), as orientações em termos de remunerações a aplicar aos membros por si eleitos.

De um modo geral, os fatores subjacentes às avaliações de desempenho são os objetivos de resultados, dividendos e rácio de solvabilidade, no entanto não se identificou uma relação entre estes e a remuneração variável paga. Adicionalmente, não se verificou que estes objetivos estivessem integrados com a estratégia da instituição a médio/longo prazo, em cada horizonte de avaliação.

Em particular no período 2000-2008, não foi obtida evidência dos princípios orientadores para a remuneração variável aplicada, concluindo-se que as decisões foram tomadas de forma avulsa. Mesmo perante resultados negativos foi decidido atribuir remuneração variável e emitido voto de confiança.

Em 2008, por referência ao exercício de 2007, existe uma clara associação da remuneração aos objetivos comerciais (eg aumento do negócio de capital de risco 50%).

Após 2011, a CGD não tornou a distribuir resultados, o que se justificou pela execução do PEC 2010-2013 e por decisões específicas para 2014 e 2015. Apenas neste último exercício a CGD implementou um Comité de Remunerações e uma política de remunerações.

Componente variável, diferimento, instrumentos financeiros e cláusulas de *clawback*

De acordo com as atas das AG e DSUE, apenas em 2009 foi aplicado o diferimento de 50% da componente variável da remuneração, sendo o diferimento extensível até ao termo do mandato dos membros do Conselho de Administração da CGD. Todavia, não foi estabelecida qualquer condição entre o pagamento desta componente e a avaliação de desempenho dos administradores.

Em nenhum momento foi identificada a atribuição de remunerações variáveis em forma de instrumentos financeiros, que incentivem os gestores a contribuir para a criação sustentada de valor para a instituição, incluindo o equilíbrio entre capital e riscos, ou a implementação de cláusulas de *clawback* que permitam à instituição vincular os gestores com as decisões passadas.

A implementação destas medidas poderia ter contribuído para um processo de decisão de crédito mais sustentado e atento ao risco, tendo por referência as operações analisadas na presente auditoria, assim como poderia ter permitido responsabilizar os gestores que eventualmente tivessem responsabilidades nas perdas significativas verificadas entre 2011 e 2015, quando se demonstrasse que as decisões não se encontravam devidamente suportadas, em particular quando não acomodavam as indicações dos pareceres técnicos.



4 Conclusões por área de análise – Enquadramento regulamentar

Política remuneratória

Conclusões globais

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada

Findings a 31.12.2015	Recomendações	Referências regulamentares
▶ A CGD não implementou uma Política Remuneratória para o órgão de administração. ▶ As decisões de remuneração não continham elementos que contribuíssem para alinhar os incentivos dos gestores com o objetivo de longo prazo da instituição. Em concreto, a componente variável não era diferida, parcialmente paga em instrumentos financeiros que não <i>cash</i> e/ou sujeita a cláusulas de clawback .	▶ Implementação de uma Política remuneratória que contenha componente variável parcialmente paga em instrumentos que não <i>cash</i>, diferimento e cláusulas de clawback. ▶ Alinhar os fatores de determinação da componente variável com a performance de médio/longo prazo, incluindo elementos sobre a qualidade creditícia e a estabilidade financeira. ▶ Implementar regras para a aplicação de clawback clauses, por exemplo para situações em que se verifique: • Perdas significativas associadas a imparidades ou outras perdas por falhas nas atividades de identificação, mensuração, controlo ou mitigação do riscos; • Intervenções externas no sentido de apoiar a estabilização financeira da instituição; • Aumentos de capital por falhas no planeamento do capital, quer por subestimação do risco quer por não antecipação de determinações regulamentares.	▶ Recomendação 2009/384/CE "A política de remuneração deve ser coerente com a estratégia comercial, os objetivos, os valores e os interesses a longo prazo da instituição financeira, tais como as perspetivas de crescimento sustentável, e consentânea com os princípios que regem a proteção dos clientes e dos investidores no âmbito dos serviços prestados" (...) "Se a remuneração incluir uma componente variável ou um prémio, a política de remuneração deve estar estruturada por forma a estabelecer um equilíbrio entre as componentes fixa e variável da remuneração" ▶ FSB principles of RAF, 2013 "The board of directors should: c) ensure that annual business plans are in line with the approved risk appetite and incentives/disincentives are included in the compensation programmes to facilitate adherence to risk appetite;" ▶ Banco de Portugal: Aviso 10/2011 Art.º 16º, 4 "declaração sobre a política de remuneração dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização, contida no relatório sobre a estrutura e as práticas de governo societário previsto no Código das Sociedades Comerciais" ▶ RGIC Art.º 115º-C "(...) aprovação anual em AG da política de remuneração e a obrigatoriedade de uma análise anual interna centralizada e independente que deverá ser assegurada pelo comité de remunerações ou pelos membros não executivos do OA ou pelos membros do órgão de fiscalização, tendo como objetivo a verificação do cumprimento das políticas e procedimentos de remuneração adotados pelo órgão societário competente."



4 Conclusões por área de análise – Enquadramento regulamentar

Gestão baseada no risco

Análise da evolução cronológica

1	Introdução	7	Conclusões por análise - ...
2	Grupo CGD	8	WS1 - Concessão de crédito
3	Principais observações e ...	9	WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4	Conclusões por área de ...	10	WS3 - Decisões estratégicas
5	Conclusões por área de ...	11	Recomendações para áre ...
6	Conclusões por área de ...	12	Anexos

XXX

XXX



4 Conclusões por área de análise – Enquadramento regulamentar

Gestão baseada no risco

Conclusões globais

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada

Findings a 31.12.2015	Recomendações	Referências regulamentares
▶ O normativo apenas determina explicitamente a obrigatoriedade de as decisões do CAC e do CC (de concessão, aditamento ou reestruturação de crédito) serem justificadas quando não é verificado o nível mínimo de cobertura especificado nas regras internas. Não existe a determinação específica de as justificações deverem ser sempre documentadas. Esta situação é particularmente relevante perante grandes exposições, pareceres de risco que alertam para o elevado risco da operação/mutuário ou quando a decisão não acomoda as recomendações constantes do parecer de risco. ▶ O normativo de crédito não prevê a avaliação da capacidade do mutuário para fazer face ao serviço da dívida no momento da concessão, para todo o tipo de finalidades de crédito. ▶ O apuramento do rating do cliente na concessão não é obrigatório, estando previsto ser incluído apenas quando for possível determinar. Consequentemente, não está prevista a obrigatoriedade de atualização anual do rating ▶ O normativo não determina, em relação aos pareceres de risco, que estes incluam uma validação/ verificação do cumprimento dos termos da proposta face ao estabelecido nas normas e políticas de crédito. Adicionalmente, não é avaliado o enquadramento da operação nas orientações estratégicas do órgão de executivo.	Normativo interno – Processo de decisão ▶ O normativo interno deve prever que as todas decisões de crédito incluam uma justificação que contemple, no mínimo: • capacidade de pagamento do mutuário, • risco do mutuário (rating) e/ou da operação • motivos de concorrenciais • motivos comerciais O valor dos colaterais não deve ser a principal justificação para decidir positivamente a concessão de um crédito Nota: Esta justificação é particularmente relevante quando as propostas constantes do parecer de risco não são acomodadas ou quando é decidido derrogar as políticas de crédito. Normativo interno – Avaliação de risco ▶ Especificar em normativo interno, sobre os pareceres de risco e de viabilidade financeira: • Estrutura e conteúdo mínimo dos pareceres; • Responsabilidade pela preparação dos pareceres, assim como o <i>workflow</i> de aprovação e reporte. ▶ Prever em normativo que o parecer de risco inclua obrigatoriamente o rating atualizado do cliente. ▶ Indicar no normativo que o parecer de viabilidade financeira deve ser suportado por uma análise de risco da operação, em que seja analisada a capacidade do mutuário para fazer face ao serviço da dívida. Deve ainda incluir uma análise da adequação das garantias prestadas. ▶ Determinar em normativo que o rating de Empresas seja com periodicidade no mínimo anual. Eventuais situações em que o rating não seja revisto (eg por indisponibilidade de R&C) devem implicar o <i>downgrade</i> automático da notação.	▶ BCBS 75 Principles for the management of Credit Risk Principle 4: Banks must operate within sound, well-defined credit-granting criteria. 27. (...) . The criteria should set out who is eligible for credit and for how much, what types of credit are available, and under what terms and conditions the credits should be granted 28. Banks must receive sufficient information to enable a comprehensive assessment of the true risk profile of the borrower or counterparty. Depending on the type of credit exposure and the nature of the credit relationship to date, the factors to be considered and documented in approving credits include: • the purpose of the credit and sources of repayment; • the current risk profile of the borrower or counterparty and collateral and its sensitivity to economic and market developments; • the borrower's repayment history and current capacity to repay, based on historical financial trends and future cash flow projections, under various scenarios; • for commercial credits, the borrower's business expertise and the status of the borrower's economic sector and its position within that sector; • the proposed terms and conditions of the credit, including covenants designed to limit changes in the future risk profile of the borrower; and • where applicable, the adequacy and enforceability of collateral or guarantees, including under various scenarios. (...) This information will also serve as the basis for rating the credit under the bank's internal rating system Principle 6: Banks should have a clearly-established process in place for approving new credits as well as the amendment, renewal and re-financing of existing credits.



4 Conclusões por área de análise – Enquadramento regulamentar

Gestão baseada no risco

Conclusões globais

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada

Findings a 31.12.2015	Recomendações	Referências regulamentares
▶ As políticas de crédito não concretizam uma relação entre o rating (e eventualmente outros fatores) e a elegibilidade da operação para a concessão de crédito ou limites de exposição (eg baseados em risco, setor, nível de colateralização). De forma mais geral, o rating não é um elemento central no desenho das políticas de crédito, nomeadamente não é elemento de elegibilidade para a decisão de concessão. ▶ Não existe um normativo de crédito que estabeleça a monitorização regular do risco das carteiras de crédito, incluindo nomeadamente perfil de risco, distribuição dos mutuários por grau de risco, NPL, cobertura por imparidade, recuperação de créditos. ▶ O normativo não determina suficientemente a periodicidade mínima de reavaliação dos colaterais, por tipo de colateral. ▶ A Comissão de Riscos não cumpriu com o determinado no Art. 76º da Diretiva 2013/36/UE.	Políticas de crédito ▶ As estratégias para atingir os targets e limites definidos no RAS devem materializar-se em políticas de crédito que integrem de forma explícita os ratings/ graus de risco e que os relacionem com escalões de decisão de crédito, limites de exposição, níveis de colateralização e pricing das operações. ▶ Estas métricas devem constar de políticas de crédito a ser comunicadas às áreas de crédito e comerciais. O incentivo ao respetivo cumprimento poderá passar pelo sistema de avaliação de desempenho. ▶ Eventuais exceções/ overrides ao normativo e políticas, no âmbito do processo de decisão, devem ser adequadamente justificados. Função de gestão de riscos - Monitorização ▶ O normativo da área de risco deve prever a monitorização regular do cumprimento das condições dos contratos, individual e globalmente. Eventuais incumprimentos, o que inclui os aditamentos ao contrato motivados por dificuldades financeiras, devem ser considerados como um <i>early warning signal</i>. ▶ O normativo da área de risco deve prever a monitorização regular do valor dos colaterais e dos níveis de cobertura face ao previsto no contrato e aos limites das políticas de crédito. A periodicidade mínima deve ser ajustada às características do colateral. ▶ O normativo deve prever a monitorização regular do cumprimento da estratégia da CE (e concretizada nas políticas de crédito) e o respetivo reporte àquele órgão. Tratamento de Riscos ▶ Assegurar que a Comissão de Riscos cumpre com o disposto no Art. 76º da Diretiva 2013/36/UE.	▶ BCBS 75 Principles for the management of Credit Risk Principle 4: Banks must operate within sound, well-defined credit-granting criteria. 27. (...) The criteria should set out who is eligible for credit and for how much, what types of credit are available, and under what terms and conditions the credits should be granted 34. (...) Collateral cannot be a substitute for a comprehensive assessment of the borrower or counterparty, nor can it compensate for insufficient information. Principle 9: Banks must have in place a system for monitoring the condition of individual credits, including determining the adequacy of provisions and reserves. 56. (...) individuals should be made responsible for monitoring on an ongoing basis any underlying collateral and guarantees. Such monitoring will assist the bank in making necessary changes to contractual arrangements as well as maintaining adequate reserves for credit losses. (...) ▶ Diretiva 2013/36/UE, Artigo 76.º, Tratamento de riscos 3 (...) O comité de risco analisa se os preços dos passivos e dos ativos oferecidos aos clientes têm plenamente em conta o modelo de negócio e a estratégia de risco da instituição. Caso os preços não reflitam adequadamente os riscos de acordo com o modelo de negócio e a estratégia de risco da instituição, o comité de risco deve apresentar um plano de correção ao órgão de administração.



4 Conclusões por área de análise – Enquadramento regulamentar

Gestão baseada no risco

Conclusões globais

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada

Findings a 31.12.2015	Recomendações	Referências regulamentares
▶ Não existia um RAF completo, granular e efetivamente implementado, conforme descrito no documento "FSB principles for an effective risk appetite framework". ▶ O RAS encontra-se pouco desenvolvido e, não está incorporado nos processos da instituição, em particular no que respeita ao risco de crédito.. ▶ Não existe um normativo que estabeleça a monitorização regular do cumprimento com o RAS.	▶ Desenvolver um documento que descreva detalhadamente o RAF, identificando o perfil de risco da CGD, explicitando como este se integra na estratégia da instituição e estabelecendo limites de tolerância ao risco. A implementação do RAF deve ser um processo top-down, contínuo e iterativo, envolvendo políticas internas (eg políticas de crédito), processos (eg decisão de crédito), controlos (eg função de risco como segunda linha de defesa) e sistemas (eg marcação de incumprimentos, rating). ▶ Promover sessões de apresentação do RAF pelo menos ao nível da Direção de topo. ▶ Desenvolver o RAS de modo a incluir, no mínimo, para o crédito: - Estratégia a um e três anos, - Objetivos, por segmento / classe de risco, que contemplem a dimensão "risco" (apetite ao risco). Exemplos: perfil de risco, NPLs, colateralização, cobertura por imparidade, rentabilidade, níveis de recuperação. - Limites à tomada de risco (capacidade para tomar risco), incluindo um sistema de alerta de aproximações aos limites (eg traffic light approach). - Incluir medidas internas de risco e não apenas regulamentares, ▶ Desenvolver um normativo e implementar o processo regular de monitorização do cumprimento do RAS. ▶ Desenvolver <i>template</i> das atas da CE, de modo a demonstrar que existe reflexão interna sobre os riscos e que são tomadas decisões estratégicas tendo em devida ponderação o risco. ▶ Promover sessões de apresentação do RAS às diferentes Direções (ajustando para todos os níveis da estrutura), demonstrando como as métricas do RAS se relacionam, por exemplo, com os objetivos individuais e com o sistema de avaliação de desempenho.	▶ FSB principles for an effective risk appetite framework Principle 1: RAF The RAF should be aligned with the business plan, strategy development, capital planning and compensation schemes of the financial institution. (...) It explicitly defines the boundaries within which management is expected to operate when pursuing the institution's business strategy. (...) An effective RAF should: 1.1 e) allow for the risk appetite statement (RAS) to be used as a tool to promote robust discussions on risk and as a basis upon which the board, risk management and internal audit functions can effectively and credibly debate and challenge management recommendations and decisions Principle 2: RAS (...) risk appetite statements include a summary statement that is easy for all stakeholders to understand and addresses the levels and types of risk the financial institution is willing to accept to achieve its business objectives (...) 1.1 d) Having risk limits that are measurable can prevent a financial institution from unknowingly exceeding its risk capacity as market conditions change and be an effective defense against excessive risk-taking.



4 Conclusões por área de análise – Enquadramento regulamentar

Auditoria Interna e Compliance

Análise da evolução cronológica

1	Introdução	7	Conclusões por análise - ...
2	Grupo CGD	8	WS1 - Concessão de crédito
3	Principais observações e ...	9	WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4	Conclusões por área de ...	10	WS3 - Decisões estratégicas
5	Conclusões por área de ...	11	Recomendações para áre ...
6	Conclusões por área de ...	12	Anexos

XXX

XXX



4 Conclusões por área de análise – Enquadramento regulamentar

Auditoria Interna e Compliance

Conclusões globais

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada

Findings a 31.12.2015	Recomendações	Referências regulamentares
▶ Não existe um regulamento sobre o funcionamento da AI. ▶ Não existia um Plano plurianual abrangente (eg incluindo todas as componentes relevantes do sistema de controlo interno) de AI aprovado pela CE. Não existia um Plano de Auditoria suportado numa metodologia de avaliação de riscos. ▶ A função de auditoria interna não elabora para apresentação ao CA e à Comissão de Auditoria, com periodicidade pelo menos anual, uma síntese das principais deficiências detetadas nas ações de controlo, assinalando as recomendações que foram seguidas. ▶ A responsabilidade pelo acompanhamento do cumprimento dos requisitos prudenciais não está plenamente atribuída às funções da segunda linha de defesa.	Auditoria ▶ Estabelecer no regulamento sobre o funcionamento da AI o reporte funcional ao Conselho de Administração e à Comissão de Auditoria. ▶ Desenvolver um regulamento de AI que dê cumprimento aos requisitos mínimos indicados no documento BCBS 223, nomeadamente: i) Missão, ii) Responsabilidades, iii) Estrutura, iv) Recursos, v) Linhas de reporte, vi) Abordagem (identificação de riscos, planeamento de trabalhos, cobertura de entidades do grupo fora de Portugal), v) Interação com áreas auditadas (ie processos de comunicação de findings e recomendações e de follow-up), vi) Escala de avaliação de findings e de áreas auditadas, vii) Referência para manuais de procedimentos de auditoria, viii) Coordenação com Auditores Externos, ix) Compromisso com o cumprimento dos Internal Auditing Standards. ▶ Implementar um processo de elaboração de um plano plurianual de auditoria que guie o desenvolvimento da função no médio e longo prazo e assegure a abrangência da função. Este processo deve prever que o Plano de Auditoria seja suportado numa metodologia de avaliação de riscos. Compliance ▶ Atribuição a uma função da segunda linha de defesa da responsabilidade pelo controlo do cumprimento dos requisitos prudenciais (para além dos reportes), assim como dos impactos para a CGD de eventuais incumprimentos.	▶ BCBS 223 - The Internal Audit Function in Banks, Section A "Supervisory expectations relevant to the internal audit function" Principle 13: The internal audit function should independently assess the effectiveness and efficiency of the internal control, risk management and governance systems and processes created by the business units and support functions and provide assurance on these systems and processes. Principle 12: The internal audit function should be accountable to the board, or its audit committee, on all matters related to the performance of its mandate as described in the internal audit charter. ▶ Aviso 5/2008, Artº 22.º "Função de auditoria interna" 1 - A função de auditoria interna deve ter um carácter permanente, atuar com independência e ser responsável por: (...) c) Elaborar e apresentar ao órgão de administração e ao órgão de fiscalização um relatório, de periodicidade pelo menos anual, sobre questões de auditoria, com uma síntese das principais deficiências detetadas nas ações de controlo, os quais, ainda que sejam imateriais quando considerados isoladamente, possam evidenciar tendências de deterioração do sistema de controlo interno, bem como indicando e identificando as recomendações que foram seguidas." ▶ Aviso 5/2008, Artº 18º "Princípios aplicáveis aos sistemas de gestão de riscos" Risco de "compliance": a probabilidade de ocorrência de impactos negativos nos resultados ou no capital, decorrentes de violações ou da não conformidade relativamente a leis, regulamentos, determinações específicas, contratos, regras de conduta e de relacionamento com clientes, práticas instituídas ou princípios éticos, que se materializem em sanções de carácter legal, na limitação das oportunidades de negócio, na redução do potencial de expansão ou na impossibilidade de exigir o cumprimento de obrigações contratuais

5

Conclusões por área de análise – Concessão de crédito

AIAG 2000 - 2015

In this section	Página
Observações e conclusões	54
Exceções identificadas	56
Operações com maior incidência de exceções com maior risco associado	62
WS1 – Detalhe de exceções identificadas	63
Detalhe de exceções identificadas	68



5 Conclusões por área de análise – Concessão de crédito

Observações e conclusões

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Em resultado do trabalho realizado identificámos as exceções listadas abaixo relativamente ao cumprimento do normativo em vigor em cada período. Adicionamos também uma descrição das exceções assim como a nossa avaliação sobre a probabilidade de que a verificação desta exceção tenha aumentado o risco da operação.

Exceção identificada	Descrição da exceção identificada	Probabilidade de aumentar exposição ao risco
Operações aprovadas com parecer de análise de risco desfavorável ou condicionado, não se encontrando documentadas as justificações para a tomada de risco contrária ao parecer da DGR	Existem operações que foram autorizadas pelo Órgão de Decisão competente, apesar do parecer de risco, que acompanhava a proposta comercial, se demonstrar desfavorável, não tendo o racional que esteve subjacente à decisão sido devidamente fundamentado.	Elevada
Não foi apresentado parecer técnico da Direção de Risco referente à operação, nem justificação para a situação	De acordo com o normativo interno, mais concretamente as Ordens de Serviço sobre Risco de Crédito – Empresas, é obrigatório que as operações a serem apreciadas pelo Órgão de Decisão competente, se superiores a um determinado montante sejam acompanhadas de um parecer de análise de risco elaborada pela DGR. Foram identificadas operações para as quais não nos foi apresentado o respetivo parecer de análise de risco.	Elevada
Não existe evidência que tenha sido obtida toda a informação exigível para fundamentar a aprovação da operação (estudo de viabilidade, licenças associadas ao projeto).	De acordo com o normativo interno, mais concretamente as Ordens de Serviço sobre Risco de Crédito – Empresas, é obrigatório que as operações a serem apreciadas pelo Órgão de Decisão competente, se superiores a um determinado montante sejam acompanhadas de um parecer de análise de risco elaborada pela DGR. Foram identificadas operações para as quais não nos foi apresentado o respetivo parecer de análise de risco.	Elevada



5 Conclusões por área de análise – Concessão de crédito

Observações e conclusões

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Exceção identificada	Descrição da exceção identificada	Probabilidade de aumentar exposição ao risco
Não foi devidamente suportada a não exigibilidade de garantias reais que cobrissem, com segurança, exposições de maior risco	De acordo com o normativo interno, em vigor desde 2003, existe a recomendação que para a aprovação de operações com prazo superior a 18 meses, deve ser obtido pela CGD, garantias reais (hipotecas, penhor de ações e de rendimentos) que garantam com segurança pelo menos 120% do valor do crédito. Foram identificados um conjunto de operações onde esta recomendação não foi tida em consideração aquando da tomada de decisão por parte do Órgão de Decisão competente, não existindo uma justificação devidamente suportada para o efeito.	Média
O parecer da DGR condicionado a um conjunto de determinadas condições que não foram acolhidas pelo Órgão que aprovou a proposta. Não existe nenhuma justificação para esta decisão contrária ao parecer.	Em muitas operações, o parecer de risco é condicionado ao acolhimento por parte do Órgão de Decisão competente, de um conjunto de requisitos prévios à concessão/reestruturação do crédito. O que se verificou é que em alguns casos o Órgão de Decisão, para além de não fazer depender a sua aprovação da concretização das respetivas condicionantes, não apresentou uma justificação para esta decisão devidamente suportada para o mesmo.	Média
Não existe evidência de formalização da totalidade das condições propostas e aprovadas em despacho	Apesar de a decisão do Órgão de Decisão competente ser soberano, identificámos um conjunto de operações que aquando da formalização das condições, as mesmas diferiam das que tinham sido aprovadas, sendo que não encontramos evidência de discussão ou aprovação dessas alterações. Esta situação, no nosso entender pode representar um risco médio de aumento da exposição ao risco.	Média



5 Conclusões por área de análise – Concessão de crédito

Exceções identificadas

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1 AIAG - Enquadramento | 7 WS3 - Decisões estratégicas |
| 2 Grupo CGD | 8 Recomendações para área ... |
| 3 Sumário Executivo | 9 Anexos |
| 4 Enquadramento regulamentar | |
| 5 WS1 - Concessão de crédito | |
| 6 WS2 - Aquisição e alienação ... | |

Exceção identificada:

Operações aprovadas com parecer de análise de risco desfavorável, não se encontrando documentadas as justificações para a tomada de risco contrária ao parecer da DGR;

	2000 - 2004	2005 - 2006	2007 - 2012	2013 - 2015
WS1.1 – Concessão inicial do crédito	-	-	7%	-
WS1.2 - Monitorização e imparidade	-	-	-	-
WS1.3 – Reestruturações	-	-	5%	2%
WS1.4 –Recuperação/contencioso	-	-	-	-

% de operações com exceções face ao número total de operações selecionadas na amostra.	>25%	10-25%	5-10%	<5%
--	------	--------	-------	-----

Aumento da exposição ao risco

Risco Elevado

Existem operações que foram autorizadas pelo Órgão de Decisão competente, apesar do parecer de risco, que acompanhava a proposta comercial, se demonstrar desfavorável, não tendo o racional que esteve subjacente à decisão sido devidamente fundamentado.

Esta situação, no nosso entender pode representar um risco elevado de aumento da exposição ao risco.

Normativo

Delegação de poderes e risco de crédito



5 Conclusões por área de análise – Concessão de crédito

Exceções identificadas

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1 AIAG - Enquadramento | 7 WS3 - Decisões estratégicas |
| 2 Grupo CGD | 8 Recomendações para área ... |
| 3 Sumário Executivo | 9 Anexos |
| 4 Enquadramento regulamentar | |
| 5 WS1 - Concessão de crédito | |
| 6 WS2 - Aquisição e alienação ... | |

Exceção identificada:

Não foi apresentado parecer técnico da Direção de Risco referente à operação, nem justificação para a situação.

	2000 - 2004	2005 - 2006	2007 - 2012	2013 - 2015
WS1.1 – Concessão inicial do crédito	-	2%	21%	7%
WS1.2 - Monitorização e imparidade	-	2%	14%	5%
WS1.3 – Reestruturações	-	2%	2%	2%
WS1.4 –Recuperação/contencioso	-	-	-	-
% de operações com exceções face ao número total de operações selecionadas na amostra.	>25% 10-25% 5-10% <5%			

Aumento da exposição ao risco

Risco Elevado

De acordo com o normativo interno, mais concretamente as Ordens de Serviço sobre Risco de Crédito – Empresas, é obrigatório que as operações a serem apreciadas pelo Órgão de Decisão competente, se superiores a um determinado montante sejam acompanhadas de um parecer de análise de risco elaborada pela DGR.

Foram identificadas operações para as quais não nos foi apresentado o respetivo parecer de análise de risco.

Esta situação, no nosso entender pode representar um risco elevado de aumento da exposição ao risco.

Normativo

Delegação de poderes e risco de crédito



5 Conclusões por área de análise – Concessão de crédito

Exceções identificadas

- 1 AIAG - Enquadramento
- 2 Grupo CGD
- 3 Sumário Executivo**
- 4 Enquadramento regulamentar
- 5 WS1 - Concessão de crédito
- 6 WS2 - Aquisição e alienação ...
- 7 WS3 - Decisões estratégicas
- 8 Recomendações para área ...
- 9 Anexos

Exceção identificada:

Não existe evidência que tenha sido obtida toda a informação exigível para fundamentar a aprovação da operação (estudo de viabilidade, licenças associadas ao projeto).

	2000 - 2004	2005 - 2006	2007 - 2012	2013 - 2015
WS1.1 – Concessão inicial do crédito	-	12%	14%	7%
WS1.2 - Monitorização e imparidade	-	-	-	-
WS1.3 – Reestruturações	-	-	2%	-
WS1.4 –Recuperação/contencioso	-	-	-	-

% de operações com exceções face ao número total de operações selecionadas na amostra.	>25%	10-25%	5-10%	<5%
--	------	--------	-------	-----

Aumento da exposição ao risco

Risco Elevado

De acordo com o normativo interno, todas as propostas associadas a operações cuja natureza fosse crédito ao investimento, deveriam ser acompanhadas das respetivas licenças e autorizações oficiais necessárias e de um estudo de viabilidade técnica e económico-financeira.

Aquando a nossa análise, foram identificadas operações, que apesar de serem consideradas como crédito ao investimento, não nos foi disponibilizada evidência que nos permita aferir se foram obtidos os elementos obrigatórios supra mencionados. Esta situação, no nosso entender pode representar um risco elevado de aumento da exposição ao risco.

Normativo

Delegação de poderes e risco de crédito



5 Conclusões por área de análise – Concessão de crédito

Exceções identificadas

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1 AIAG - Enquadramento | 7 WS3 - Decisões estratégicas |
| 2 Grupo CGD | 8 Recomendações para área ... |
| 3 Sumário Executivo | 9 Anexos |
| 4 Enquadramento regulamentar | |
| 5 WS1 - Concessão de crédito | |
| 6 WS2 - Aquisição e alienação ... | |

Exceção identificada:

Não foi devidamente suportada a não exigibilidade de garantias reais que cobrissem, com segurança, pelo menos 120% do valor do crédito, incluindo capital, juros, comissões e despesas.

	2000 – 2004	2005 - 2006	2007 - 2012	2013 - 2015
WS1.1 – Concessão inicial do crédito	50%	67%	74%	71%
WS1.2 - Monitorização e imparidade	-	-	2%	-
WS1.3 – Reestruturações	-	-	5%	6%
WS1.4 –Recuperação/contencioso	-	-	-	-

% de operações com exceções face ao número total de operações selecionadas na amostra.	>25%	10-25%	5-10%	<5%
--	------	--------	-------	-----

Aumento da exposição ao risco

Risco Médio

De acordo com o normativo interno, em vigor desde 2003, existe a recomendação que para a aprovação de operações com prazo superior a 18 meses, deve ser obtido pela CGD, garantias reais (hipotecas, penhor de ações e de rendimentos) que garantam com segurança pelo menos 120% do valor do crédito. Foram identificados um conjunto de operações onde esta recomendação não foi tida em consideração aquando da tomada de decisão por parte do Órgão de Decisão competente, não existindo uma justificação devidamente suportada para o efeito. Esta situação, no nosso entender pode representar um risco médio de aumento da exposição ao risco.

Normativo

Delegação de poderes e risco de crédito



5 Conclusões por área de análise – Concessão de crédito

Exceções identificadas

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| 1 AIAG - Enquadramento | 7 WS3 - Decisões estratégicas |
| 2 Grupo CGD | 8 Recomendações para área ... |
| 3 Sumário Executivo | 9 Anexos |
| 4 Enquadramento regulamentar | |
| 5 WS1 - Concessão de crédito | |
| 6 WS2 - Aquisição e alienaçã ... | |

Exceção identificada:

O parecer da DGR é condicionado a um conjunto de determinadas condições que não foram acolhidas pelo Órgão que aprovou a proposta. Não existe nenhuma justificação para esta decisão contrária ao parecer.

	2000 - 2004	2005 - 2006	2007 - 2012	2013 - 2015
WS1.1 – Concessão inicial do crédito	50%	89%	51%	50%
WS1.2 - Monitorização e imparidade	-	-	-	-
WS1.3 – Reestruturações	50%	11%	14%	-
WS1.4 –Recuperação/contencioso	-	-	-	-

% de operações com exceções face ao número total de operações selecionadas na amostra.	>25%	10-25%	5-10%	<5%
--	------	--------	-------	-----

Aumento da exposição ao risco

Risco Médio

Em muitas operações, o parecer de risco é condicionado ao acolhimento por parte do Órgão de Decisão competente, de um conjunto de requisitos prévios à concessão/reestruturação do crédito. O que se verificou é que em alguns casos o Órgão de Decisão, para além de não fazer depender a sua aprovação da concretização das respetivas condicionantes, não apresentou uma justificação para esta decisão devidamente suportada para o mesmo. Esta situação, no nosso entender pode representar um risco médio de aumento da exposição ao risco.

Normativo

Delegação de poderes e risco de crédito



5 Conclusões por área de análise – Concessão de crédito

Exceções identificadas

- 1 AIAG - Enquadramento
- 2 Grupo CGD
- 3 Sumário Executivo**
- 4 Enquadramento regulamentar
- 5 WS1 - Concessão de crédito
- 6 WS2 - Aquisição e alienação ...
- 7 WS3 - Decisões estratégicas
- 8 Recomendações para área ...
- 9 Anexos

Exceção identificada:

Não existe evidência de formalização da totalidade das condições propostas e aprovadas em despacho.

	2000 - 2004	2005 - 2006	2007 - 2012	2013 - 2015
WS1.1 – Concessão inicial do crédito	2%	-	19%	12%
WS1.2 - Monitorização e imparidade	-	7%	12%	7%
WS1.3 – Reestruturações	-	-	5%	-
WS1.4 –Recuperação/contencioso	-	-	-	-

% de operações com exceções face ao número total de operações selecionadas na amostra.

>25% 10-25% 5-10% <5%

Aumento da exposição ao risco

Risco Médio

Apesar de a decisão do Órgão de Decisão competente ser soberano, identificámos um conjunto de operações que aquando da formalização das condições, as mesmas diferiam das que tinham sido aprovadas, sendo que não encontrámos evidência de discussão ou aprovação dessas alterações. Esta situação, no nosso entender pode representar um risco médio de aumento da exposição ao risco.

Normativo

Delegação de poderes e risco de crédito



5 Conclusões por área de análise – Concessão de crédito

Operações com maior incidência de exceções com maior risco associado

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resultados preliminares associados às exceções identificadas no âmbito da nossa análise, que se traduzem num aumento da exposição da CGD ao risco considerado elevado ou grave

Operações/Cliente	1. Concessão inicial do crédito	2. Monitorização subsequente	3. Reestruturações	4. Recuperação ou contencioso	Resultado final	Total exposição 31Dez15 (€ milhões)	% Imparidade 31Dez15
Artlant				N/A		350,8	60,2%
Birchview				N/A		88,8	30,0%
QDL				N/A		80,8	30,0%
Fundação Berardo				N/A		267,6	46,5%
Investifino				N/A		138,3	100%
Finpro				N/A		114,1	35,0%
Metalgest				N/A		52,5	53,0%
Total						1.092,9	53,8%

Legenda: Aumento da exposição ao risco

- Grave** – Foram identificadas mais do que uma exceção com risco elevado;
- Elevado** – Foi identificada uma exceção com risco elevado, ou pelo menos três exceções com risco médio
- Médio** - Foi identificada pelo menos uma exceção com risco médio
- Zero** – Não foram identificadas quaisquer exceções



5 Conclusões por área de análise – Concessão de crédito

WS1 – Detalhe de exceções identificadas

Artlant (1/3)

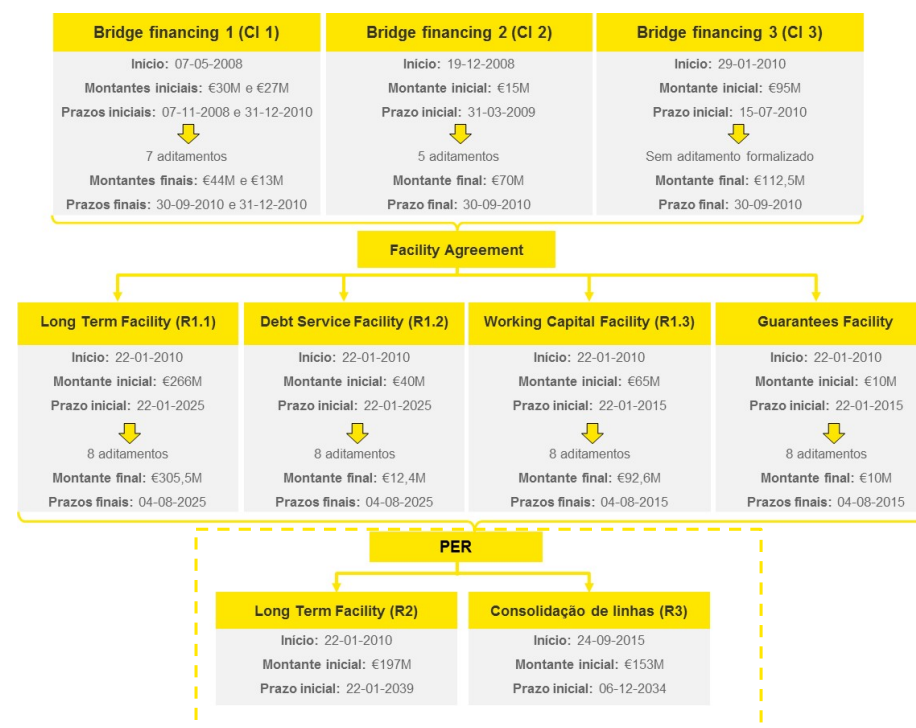
1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

A discutir se fica na componente de conclusões públicas

Enquadramento da operação

- Em 2007, o grupo CGD acordou com a La Seda Barcelona (LSB) a contratação de um financiamento de fomento à construção da nova central de produção de PTA que a LSB pretendia desenvolver em Sines. O investimento estimado entre 2007 e 2010 ascendia a €380 milhões e o projeto foi classificado como PIN pelo Governo Português, que acordou em contribuir com €99 milhões na forma de subsídios diretos (€39 milhões) e benefícios fiscais, apoio este aprovado pela EU.
- Assim, em Janeiro de 2008, o financiamento em regime de *Project Finance* encontrava-se em fase final de estruturação. No entanto, com o objetivo de fazer face aos custos que entretanto tinham de ser incorridos no desenvolvimento do projeto, o grupo CGD acordou a 7 de Maio de 2008 em conceder um financiamento (*Bridge Financing 1*) intercalar à Artlant, através de uma abertura de crédito no montante de €30 milhões, até à contratação do *Project Finance*. Para garantir pagamentos a fornecedores, a CGD concedeu igualmente, no mesmo contrato, uma linha de garantias bancárias (GB), no montante de €27 milhões, cujo cancelamento iria ocorrer à medida que estes pagamentos fossem efetuados. Este contrato foi aditado por sete vezes entre Outubro de 2008 e Julho de 2010, tendo os montantes contratados sido alterados para €44 milhões para a abertura de crédito e €13 milhões para GB e o prazo da linha de crédito prorrogado sucessivamente até Setembro de 2010.
- A Dezembro de 2008, não obstante continuar em curso a montagem do Financiamento em regime *Project Finance*, o projeto continuava a avançar com o desenvolvimento de contratos estabelecidos com os fornecedores de equipamentos e com os *contractors* (responsáveis pela construção de toda a fábrica), pelo que as necessidades de fundos da Artlant para a prossecução do Projeto se mantinham. Desta forma, para que o projeto não sofresse atrasos que comprometessem o base case da Artlant, a CGD concedeu novo financiamento intercalar (*Bridge Financing 2*) em abertura de crédito no montante máximo de €15M até à contratação do *Project Finance*, uma vez que o limite do financiamento intercalar inicialmente contratado tinha sido atingido. Esta abertura de crédito foi aditada por cinco vezes entre Dezembro de 2008 e Julho de 2010, tendo o montante contratado sido aumentado para €70 milhões e o prazo prorrogado sucessivamente até Setembro de 2010.

Diagrama representativo das operações da Artlant



Legenda: Operações selecionadas na amostra EY

Fonte: Análise EY de acordo com informação facultada pela CGD



5 Conclusões por área de análise – Concessão de crédito

WS1 – Detalhe de exceções identificadas

Artlant (2/3)

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

A discutir se fica na componente de conclusões públicas

Enquadramento da operação (cont.)

- ▶ A Janeiro de 2010, uma vez que o *Project Finance* já se encontrava assinado, estando apenas em curso o prazo para cumprimento das condições precedentes, entre as quais a realização de *equity* e a reestruturação do passivo da LSB, e dado que o projeto se encontrava já numa fase de evolução avançada, a CGD concedeu um novo financiamento (*Bridge Financing 3*) no montante de €95 milhões, com o objetivo de não comprometer a posterior execução do *Project Finance* que requeria a imediata aportação adicional de fundos para fazer face a custos do projeto.
- ▶ No decorrer do processo de estruturação do financiamento e das modificações entretanto verificadas no desenvolvimento do Projeto, houve nova proposta de financiamento submetida e aprovada em Janeiro de 2010 pelo CAC da CGD. Assim, no seguimento desta última deliberação do CAC da CGD, decorreram negociações de fecho dos contratos de financiamento, que culminaram na assinatura do *Facility Agreement*, no dia 22 de Janeiro de 2010. Neste contrato ficou acordado um financiamento no montante total de €381 milhões, divididos por 4 facilidades de crédito: a *Long Term Facility*, no montante máximo de €266 milhões, a *Debt Service Reserve Facility*, no montante máximo de €40 milhões, a *Working Capital Facility*, no montante máximo de €65 milhões e a *Guarantees Facility*, no montante máximo de €10 milhões.
- ▶ Apesar do *Facility Agreement* ter sido assinado em Janeiro, as condições precedentes ao desembolso inicial, estabelecidas no mesmo, fizeram com que o financiamento não ficasse imediatamente em vigor, o que até levou à necessidade de reforço do *Bridge Financing 3* de €95 milhões anteriormente referido. Assim, o *Facility Agreement* e as condições estabelecidas no mesmo só entraram verdadeiramente em vigor à data do primeiro aditamento (04/08/2010), chamado de *Restatement Agreement*.
- ▶ A 4 de agosto de 2010, foram igualmente assinados os documentos complementares ao financiamento, nomeadamente o *PTA Sales Agreement*, o *Shareholders Agreement*, o *Accounts Agreement* e o *Security Agreement*, este último que, em conjunto com a hipoteca do direito de superfície, constituem as garantias associadas ao financiamento. O *Facility Agreement* foi aditado um total de oito vezes entre Agosto de 2010 e Dezembro de 2013, tendo existido aumentos das linhas existentes e criação de novas linhas com finalidades específicas ao longo deste período.
- ▶ Em 2014 a Artlant enfrentava uma situação económica difícil, que a levou a dar início a um processo especial de revitalização (PER). As dificuldades residiam, essencialmente, na insuficiência de meios financeiros para relançar em condições adequadas a produção da sua unidade industrial e na incapacidade da empresa em conseguir suportar os custos inerentes ao fornecimento de utilidades aos preços até à data contratados.
- ▶ Assim, em Janeiro de 2015 foi homologado o PER, que reestruturava todas as linhas originadas pelo *Facility Agreement* em duas operações distintas (operações selecionadas na amostra EY). A primeira operação reestruturava apenas a *Long Term Facility* e encontrava-se formalizada apenas pelo PER, não tendo sido realizado nenhum novo contrato autónomo, de modo a que a Artlant continuasse a beneficiar do apoio financeiro do Estado Português e do IAPMEI e evitasse perder os apoios já recebidos. Esta operação tinha um montante de €197 milhões e terminava em 2039. A segunda operação consolidava todas as linhas resultantes do *Facility Agreement*, à exceção da *Long Term Facility*, tendo como objetivo reestruturar a *Debt Service Reserve Facility*, a *Working Capital Facility*, a *Guarantees Facility*, a *Revolving Facility* e a *Paraxylene Supply Facility*. Esta operação foi formalizada num novo contrato, com um montante de €153 milhões e terminando em 2014.



5 Conclusões por área de análise – Concessão de crédito

WS1 – Detalhe de exceções identificadas

Artlant (3/3)

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

A discutir se fica na componente de conclusões públicas

Aprovação da operação

- Da nossa análise verificámos que para algumas das fases do ciclo de vida das operações analisadas existe um conjunto de situações que não estão em conformidade com os normativos internos da CGD. Assim, no que respeita à concessão inicial do crédito, não foram cumpridos todos os requisitos relativos à abertura de crédito. Adicionalmente, não foram fornecidos os pareceres de risco para todos os financiamentos iniciais, nem foram exigidas garantias reais que cobrissem, com segurança, pelo menos 120% do valor do crédito, existindo assim, uma insuficiência de colaterais face ao normativo interno, sem justificação. Verificámos ainda a existência de despachos que não acomodaram todas as considerações dos pareceres técnicos, não existindo para tal qualquer justificação. Verificámos que nem todos os contratos de financiamento estão conforme os despachos, não existindo para estes casos qualquer justificação. Por último, verificámos que o despacho de aprovação do segundo financiamento inicial é posterior à data de contratualização do mesmo.
- Relativamente à monitorização, verificámos que nem todas as propostas de alterações das condições contratuais da operação foram devidamente aprovadas e formalizadas. Adicionalmente, existem propostas de alterações das condições contratuais para as quais não existe uma análise de risco anexa. Por fim, verificámos que o rating não foi atualizado para todos os anos ao longo do período de vigência do contrato, bem como, não existe evidência sobre a correta monitorização da operação, nomeadamente a emissão de alertas quanto à deterioração da situação creditícia do mutuário ou quando surgiram evidências de dificuldades financeiras.
- No que respeita à reestruturação, não foram cumpridos todos os requisitos relativos à reestruturação do crédito. Adicionalmente, não foram exigidas garantias reais que cobrissem, com segurança, pelo menos 120% do valor do crédito. Desta forma, existe uma insuficiência de colaterais face ao normativo interno, sem justificação. Verificámos que o primeiro despacho de aprovação relativo ao *Facility Agreement* foi aprovado em CC quando de acordo com as normas internas da CGD, deveria ter sido aprovado em CAC. Por fim, verificámos que o último despacho de aprovação das condições do *Facility Agreement*, é posterior à data de contratação do mesmo.

Resumo exceções identificadas

Situação identificadas	#
1 – O parecer da DGR é desfavorável, mas existiu um override à indicação da DGR de recusa por parte do CAC (Órgão que aprovou a proposta). Não existe nenhuma justificação para este override	1
2 – O parecer da DGR é condicionado a um conjunto de determinadas condições que foram derogadas pelo Órgão que aprovou a proposta. Não existe nenhuma justificação para esta derrogação.	3
3 – Não foi devidamente suportada a não exigibilidade de garantias reais que cobrissem, com segurança, pelo menos 120% do valor do crédito, incluindo capital, juros, comissões e despesas. Desta forma, existe uma insuficiência de colaterais face ao normativo interno, sem justificação para a derrogação deste requisito.	13
4 - Não existe parecer técnico da Direção de Risco referente à operação. Não existe nenhuma justificação para esta situação.	26
5 – Não existe evidência de formalização da totalidade das condições propostas e aprovadas em despacho.	11
6 – Não existe evidência que tenha sido obtida toda a informação exigível para fundamentar a aprovação da operação (estudo de viabilidade, licenças).	1
7 – Não existe evidência sobre a correta monitorização da operação, nomeadamente a emissão de alertas aquando da deterioração da situação creditícia do mutuário ou quando surgiram evidências de dificuldades financeiras	8

Conclusões da nossa análise:

Finalidade do crédito	Resultado final	Resultado global	Ano de referência
► A finalidade do crédito foi financiar a construção de uma central de produção de PTA em Sines.	► Nesta operação existiu um conjunto de factores que resultaram na difícil situação económica da Empresa e que deu origem ao PER. Adicionalmente, existiu um conjunto de falhas nos procedimentos internos do banco e de decisões dos órgãos de decisão que se traduziram num aumento grave da exposição da CGD ao risco.	Crédito concedido	2015
		Imparidade (%)	€ 350,8M
			60,2%



5 Conclusões por área de análise – Concessão de crédito

WS1 – Detalhe de exceções identificadas

Investifino (1/2)

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

A discutir se fica na componente de conclusões públicas

Enquadramento da operação

- ▶ A 8 de Julho de 2005, a INVESTIFINO, obteve junto da CGD um Financiamentos M/L Prazo com o propósito de adquirir ações da CIMPOR - Cimentos de Portugal, SGPS, S.A “CIMPOR”. Este financiamento surge na sequência da desblindagem dos estatutos da CIMPOR, criando assim uma oportunidade para reforçar a posição já detida pela INVESTIFINO nesta empresa.
- ▶ Assim, a INVESTIFINO solicitou à CGD a apresentação de cotação para um financiamento de 180 milhões de euros, por um período máximo de 5 anos, a reembolsar em *bullet* com possibilidade de reembolso antecipado total ou parcial, sem penalidade, com a finalidade de aquisição de ações da CIMPOR passando de uma posição de 11,3% para uma posição de 15%, reforçando desta forma a sua posição em cerca de 3,7%. Esta operação teve como garantia o penhor de 30.965.447 ações do BCP e de 32.500.000 ações da CIMPOR, de forma a permitir uma cobertura de 115% de capital mutuado. Este contrato foi alterado através dos contratos subscritos, respectivamente, em 18 de Junho de 2008, e em 5 de Agosto de 2008, tendo nesta ultima data sido celebrados dois contratos de penhor autónomos.
- ▶ A 11 de Julho de 2007 a CGD e a INVESTIFINO, celebraram um contrato promessa através da qual a CGD, prometeu conceder um crédito à INVESTIFINO até ao montante de 180M euros e a INVESTIFINO prometeu dar como garantia penhor de ações com um rácio de cobertura nunca inferior a 120%. Esta linha de crédito deu origem a um contrato de mutuo com penhor no montante de 58.411.100 euros que tem como finalidade a aquisição de um ou mais lotes de ações do BCP. Este contrato foi celebrado a 20 de Julho de 2007, e posteriormente alterado através de contratos subscritos, respectivamente, em 3 de Janeiro de 2008, em 18 de Junho de 2008, e em 5 de Agosto de 2008.
- ▶ Face à constante desvalorização das ações dadas como garantia destas operações, e face às dificuldades sentidas por parte da INVESTIFINO em fazer face às suas obrigações financeiras, a 16 de Fevereiro de 2009, é celebrado novo contrato entre a INVESTIFINO e a CGD, com o propósito de reestruturar vários contratos celebrados entre a CGD e a INVESTIFINO (foram 6 ao todo, incluindo os 3 contratos de financiamento referidos acima).
- ▶ Assim, foi celebrado nesta data entre as partes, o "Contrato de Compra e Venda de Ações e Opção de Compra, nos termos do qual, a INVESTIFINO vendeu à CGD 64.406.000 de ações escriturais, nominativas, representativas de 9.584% do capital social da CIMPOR, e afetou o produto dessa venda ao reembolso antecipado parcial de capital, procedendo assim a redução das dívidas emergentes dos 6 contratos de financiamento, no montante global de € 305.928.500 (destes 305M euros, cerca 85M euros correspondem à amortização da operação dos 180M euros celebrada a 8 de Julho de 2005, e cerca de 14M euros correspondem à amortização de dívida da operação dos 58M euros celebrada a 20 de Julho de 2007), nos termos consignados no contrato, na sequência do pedido de reestruturação dessas dívidas feito pela INVESTIFINO à CGD.
- ▶ Desta forma, as partes acordaram em regular os termos e condições de reembolso das dívidas de capital, cujo montante global ascende, a € 258.469.800 (destes 258M euros, cerca 95M euros correspondem à dívida da operação dos 180M euros celebrada a 8 de Julho de 2005, e cerca de 44M euros correspondem à dívida da operação dos 58M euros celebrada a 20 de Julho de 2007) e corresponde à dívida remanescente ainda não reembolsada.



5 Conclusões por área de análise – Concessão de crédito

WS1 – Detalhe de exceções identificadas

Investifino (2/2)

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

A discutir se fica na componente de conclusões públicas

Aprovação da operação

- Da nossa análise verificámos que para algumas das fases do ciclo de vida das operações analisadas existe um conjunto de situações que não estão em conformidade com os normativos internos da CGD.
- Assim, no que respeita à concessão inicial do crédito, verificámos que os pareceres da DGR são condicionados a um conjunto de determinadas condições que não foram acomodadas pelo CAC (Órgão que aprovou a proposta), não existindo qualquer justificação para esta situação. Adicionalmente, não foram exigidas garantias reais que cobrissem, com segurança, pelo menos 120% do valor do crédito, incluindo capital, juros, comissões e despesas. Desta forma, existe uma insuficiência de colaterais face ao normativo interno, sem justificação para esta situação. Por fim, no que respeita às presenças necessárias em CAC para a deliberação das operações, verificámos que existiram situações onde não esteve presente o Presidente da CE conforme exigido pelas normas internas da CGD em vigor à data.
- Relativamente à monitorização, verificámos que o rating não foi atualizado para todos os anos ao longo do período de vigência do contrato, bem como, não existe evidência sobre a correta monitorização da operação, nomeadamente a emissão de alertas quanto à deterioração da situação creditícia do mutuário ou quando surgiram evidências de dificuldades financeiras. Por fim, existiram situações onde não foram identificados todos os despachos referentes aos aditamentos celebrados.
- No que respeita à reestruturação, verificámos que não existe parecer técnico da direção de Risco referente à operação de reestruturação em causa, nem foi apresentado nenhum justificativo por parte da CGD referente a esta situação. Adicionalmente, verificámos que não foram exigidas garantias reais que cobrissem, com segurança, pelo menos 120% do valor do crédito, incluindo capital, juros, comissões e despesas. Desta forma, existe uma insuficiência de colaterais face ao normativo interno, sem justificação para esta situação.

Resumo exceções identificadas

Situação identificadas	#
1 – O parecer da DGR é desfavorável, mas existiu um override à indicação da DGR de recusa por parte do CAC (Órgão que aprovou a proposta). Não existe nenhuma justificação para este override	-
2 – O parecer da DGR é condicionado a um conjunto de determinadas condições que foram derogadas pelo Órgão que aprovou a proposta. Não existe nenhuma justificação para esta derrogação.	2
3 – Não foi devidamente suportada a não exigibilidade de garantias reais que cobrissem, com segurança, pelo menos 120% do valor do crédito, incluindo capital, juros, comissões e despesas. Desta forma, existe uma insuficiência de colaterais face ao normativo interno, sem justificação para a derrogação deste requisito.	4
4 - Não existe parecer técnico da Direção de Risco referente à operação. Não existe nenhuma justificação para esta situação.	2
5 – Não existe evidência de formalização da totalidade das condições propostas e aprovadas em despacho.	-
6 – Não existe evidência que tenha sido obtida toda a informação exigível para fundamentar a aprovação da operação (estudo de viabilidade, licenças).	-
7 – Não existe evidência sobre a correta monitorização da operação, nomeadamente a emissão de alertas aquando à deterioração da situação creditícia do mutuário ou quando surgiram evidências de dificuldades financeiras	2

Conclusões da nossa análise:		Resultado global	
Finalidade do crédito	Resultado final	Ano de referência	2015
A finalidade dos créditos concedidos foi o de financiar a aquisição de ações do BCP e da CIMPOR.	Face à constante desvalorização das ações dadas como garantia destas operações, e face às dificuldades sentidas por parte da INVESTIFINO em fazer face aos seus compromissos financeiros com a CGD houve a necessidade de se reestruturar a dívida. Adicionalmente, existiu um conjunto de falhas nos procedimentos internos do banco e de decisões dos órgãos de decisão que se traduziram num aumento grave da exposição da CGD ao risco.	Crédito concedido	€ 138,3M
		Imparidade (%)	96,3%



5 Conclusões por área de análise – Concessão de crédito

Detalhe de exceções identificadas

Finpro (1/2)

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

A discutir se fica na componente de conclusões públicas

Enquadramento da operação

- ▶ Operação de €200 milhões, referente a uma emissão de papel comercial que teve início em Março de 2007 e que tinha como finalidade conceder fundos para a Finpro, em consorcio liderado pelo Grupo Macquarie, proceder à aquisição da Thames Water, concessionaria de águas no Reino Unido.
- ▶ A participação do Grupo Finpro no consorcio era de 5% através da Finpro Inversões, S.L. (100% Finpro, SGPS, S.A), entre outros parceiros como Macquarie (50%), Manulife (5%) Santander Capital (3,75%), Governo de Alberta (Canada), Fundos de Pensões (Canadiano e Australiano), entre outros investidores.
- ▶ A operação previa a existência de uma carta conforto da Finpro SGPS, onde esta se comprometia a dotar a Finpro Inversões em GBP 80 milhões no prazo de 1 ano. As garantias prestadas sobre esta operação consistiam apenas na Carta Conforto da Finpro, onde esta se comprometia a dotar a Finpro Inversões em GBP 80 milhões no prazo de 1 ano, e penhor das ações da SPV constituída para a operação.
- ▶ Em 2009, a operação era expectável vir a ser reembolsada por um eventual IPO da Finpro, tendo o prazo da mesma sido prorrogado por 3 anos numa reestruturação que ocorreu a Junho de 2009.
- ▶ Não tendo sido concretizado o IPO, a Finpro não conseguiu gerar liquidez suficiente para fazer face ao serviço da dívida associada a esta operação, tendo esta sido prorrogada sucessivamente ao longo de mais uma reestruturação e três aditamentos, o que se traduziu num incremento da maturidade em cerca de dois anos.
- ▶ A operação entrou em incumprimento em Janeiro de 2014 e a Finpro foi declarada insolvente em 2015.

Aprovação da operação

- ▶ Aquando a análise da concessão do crédito por parte da DGR, foi enfatizado a incerta proveniência dos fundos para reembolso do serviço da dívida existente, tendo o mesmo que ser financiado com recurso sobretudo a capitais próprios acionistas. Adicionalmente, foi feito o alerta relativamente ao elevado envolvimento da CGD com o Grupo, e que o mesmo era insuficientemente contra garantido, tendo para o efeito sido apresentado um conjunto de condicionalismos que deveriam ser salvaguardados antes da aprovação da operação, sendo de destacar:
 - a) Prévia confirmação de um aumento de capital previsto para o corrente ano, por parte de todos os acionistas do Grupo;
 - b) Manutenção da estrutura acionista do Grupo, mediante "ownership-clause" dos atuais acionistas a incluir no contrato do Programa;
 - c) Penhor de contas de depósito, nomeadamente relativas as receitas de vendas da participação de uma outra participada, a Transurban, como forma de assegurar o reembolso parcial do financiamento previsto;
 - d) Preferivelmente, a constituição de garantias reais com grau de cobertura usual no Grupo CGD (hipotecas de imóveis, penhor de ações cotadas em Bolsa);
 - e) E ainda, limitações ao nível de endividamento global do Grupo, para além do atualmente previsto.
- ▶ Apesar das condicionantes presentes no parecer da DGR, a operação foi aprovada em CAC em 21-03-2017, tendo sido autorizado a substituição da carta de conforto pelo compromisso dos acionistas de não alienarem nem onerarem a participação direta ou indireta na empresa e a substituição do compromisso irrevogável dos acionistas em dotar a sociedade de capitais próprios pela junção da cópia da ata que contém a deliberação de aumento do capital.



5 Conclusões por área de análise – Concessão de crédito

Detalhe de exceções identificadas

Finpro (2/2)

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

A discutir se fica na componente de conclusões públicas

Enquadramento da operação

- ▶ Em Junho de 2009, no âmbito da primeira reestruturação, onde era solicitado a extensão da maturidade em 3 anos, foi novamente referido pela DGR, que apesar da operação ter como contrapartida um agravamento do pricing, não é proposto qualquer garantia real a favor da operação, o que aliado ao facto de não existir qualquer segurança de que dentro do novo período de vigência da operação, existirão condições para a concretização de um IPO e que o mesmo, a ocorrer, permitirá fundos suficientes para o integral reembolso do financiamento, se traduziu num parecer desfavorável.
- ▶ **Apesar de o parecer da DGR ter sido desfavorável, existiu um override por parte do CAC (Órgão que aprovou a proposta), não tendo sido apresentada uma justificação para o mesmo.**
- ▶ Em Fevereiro de 2012, a operação foi novamente reestruturada, com um novo agravamento do pricing e uma nova extensão da maturidade em mais um ano. **Não existe parecer técnico da Direção de Risco referente a esta reestruturação, nem foi apresentada qualquer justificação para esta situação.**
- ▶ **Em 2015, após a operação ter entrado em incumprimento em Janeiro de 2014, a Finpro foi declarada insolvente, tendo a CGD reclamado créditos no valor de €143M, onde €132M estão relacionados com esta operação.**

Conclusões da nossa análise:		Resultado global	€ milhões
Finalidade do crédito	Resultado final	Data de referência	2015
▶ Concessão de fundos para aquisição de participações sociais	▶ Apesar dos constantes alertas emitidos pela DGR ao longo do ciclo de vida desta operação, o órgão de decisão (CAC), optou por fazer um override às recomendações da DGR, tomando um conjunto de decisões que se traduziram num aumento grave da exposição da CGD ao risco. Adicionalmente, consideramos que a monitorização da operação no período em análise, apresentou falhas graves não existindo evidência da emissão de alertas aquando à deterioração da situação creditícia do mutuário ou quando surgiram evidências de dificuldades financeiras.	Crédito concedido	114,1
		Imparidade (%)	35,0%

Resumo exceções identificadas

Situação identificadas	#
1 – O parecer da DGR é desfavorável, mas existiu um override à indicação da DGR de recusa por parte do Órgão competente. Não existe nenhuma justificação para este override	1
2 – O parecer da DGR é condicionado a um conjunto de determinadas condições que foram derogadas pelo Órgão que aprovou a proposta. Não existe nenhuma justificação para esta derrogação.	1
3 – Não foi devidamente suportada a não exigibilidade de garantias reais que cobrissem, com segurança, pelo menos 120% do valor do crédito, incluindo capital, juros, comissões e despesas. Desta forma, existe uma insuficiência de colaterais face ao normativo interno, sem justificação para a derrogação deste requisito.	2
4 - Não existe parecer técnico da Direção de Risco referente à operação. Não existe nenhuma justificação para esta situação.	1
5 – Não existe evidência de formalização da totalidade das condições propostas e aprovadas em despacho.	1
6 – Não existe evidência que tenha sido obtida toda a informação exigível para fundamentar a aprovação da operação (estudo de viabilidade, licenças).	-
7 – Não existe evidência sobre a correta monitorização da operação, nomeadamente a emissão de alertas aquando à deterioração da situação creditícia do mutuário ou quando surgiram evidências de dificuldades financeiras	1



5 Conclusões por área de análise – Concessão de crédito

Detalhe de exceções identificadas

Birchview (1/2)

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

A discutir se fica na componente de conclusões públicas

Enquadramento da operação

- ▶ Em 2007, o Grupo Aprirose (agora Grupo QDL / Mark Lennher) formalizou com a CGD 6 financiamentos de MLP no valor global de €183M, tendo como finalidade a aquisição de ações da "QDL Investimentos, Lda" no valor de €92M (€47M para aquisição de ações e €44M para liquidação de encargos emergentes de suprimentos) e apoio à construção da 1ª fase dos empreendimentos através de um financiamento no total de €85M, na Chapelmoor, Bridgdown e Birchview (as 3 empresas proprietárias dos lotes), dos quais foi efetuada uma libertação inicial de €4,7M, €5,3M e €4,9M, respetivamente.
- ▶ Entretanto, e após várias reformulações ao projeto inicial de construção nos 3 lotes, foi decidido avançar apenas com a construção do Lote AL3/Key Lago a desenvolver pela Birchview, tendo sido autorizado, em Abril de 2010, a redução dos financiamentos à construção aprovados para as outras empresas a "favor" da Birchview, que, desde modo ficou com um financiamento de fomento à construção de € 74,5M, com aprovação de € 62,9M para construção dos exteriores e 25% para os interiores (18 moradias) – de acordo com o orçamento final validado pela Imocaixa.
- ▶ Ainda em 2010, além de ter sido aprovada a prorrogação dos 6 financiamentos por mais 2 anos a estrutura acionista das empresas Quinta do Lago é alterada através da entrada da Tecnisan no capital social da QDL.
- ▶ Em Junho de 2012 foi aprovada a reestruturação do MLP da Birchview/Lote AL3, tendo-se aumentado a maturidade em mais 5 anos (2017) e um limite de crédito de €4M (finalidade: despesas inerentes ao projeto), tendo-se mantido em vencidos/moratórias os MLP'S da "QDL Investimentos, SA", "Bridgdown, SA" e "Chapelmoor, SA".
- ▶ No final de 2013, a Tecnisan I, S.A. (acionista da QDL SGPS, SA) requereu a insolvência, tendo-se concretizado um aumento de capital social da empresa QDL SGPS (de €50m €500m), através do acionista "The Keys Investors, SA", o qual viu a sua participação passar de 15% para 46,5% por contrapartida da redução da participação de "Pinestreet, SA" (de 35% para 3,5%), evitando-se assim que a insolvência da Tecnisan pudesse vir a prejudicar o projecto QDL.
- ▶ Em Junho de 2014 é implementado o modelo de reestruturação, visando a conclusão da Fase A (68 frações: 18 construídas; restantes 50 sem os acabamentos interiores), obtenção do licenciamento e consequente valorização dos activos, com manutenção do promotor do projeto e do empreiteiro geral, mediante reestruturação do envolvimento creditício (prazo: até 2017; novo montante de 18 MEUR: 11,7 MEUR para obras + 6,3 MEUR para custos de estrutura; liquidação dos juros remuneratórios + comissões com novos financiamentos de 32 MEUR;
- ▶ Em Junho de 2015 dá-se a aprovação de alterações contratuais (ampliação do período de utilização; reembolso de capital) e da alienação dos Lotes AL1 e ET3 à empresa JMJ Holdings LLC, que apesar de ter subjacente um haircut de 30,7%, acomodado com o nível de imparidade constituído à data (30%), permite um encaixe líquido para a CGD de €38M.



5 Conclusões por área de análise – Concessão de crédito

Detalhe de exceções identificadas

Birchview (2/2)

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

A discutir se fica na componente de conclusões públicas

Enquadramento da operação

- ▶ O parecer da DGR, apesar de ter sido condicionado, teve como pressuposto base que a CGD iria participar no projeto em parceria (50%/50%) com OIC, nomeadamente o BPI, onde a CGD iria ser o banco líder, situação que não se veio a verificar, tendo a CGD assumido 100% do projeto. **Esta alteração não foi alvo de um parecer técnico da Direção de Risco, nem foi apresentada qualquer justificação para o mesmo.**
- ▶ Além desta situação, o parecer da DGR menciona a necessidade de se obter garantias reais que permitam uma cobertura mínima de 120% relativamente ao valor do financiamento, situação que não se veio a verificar, tendo-se obtido uma cobertura de apenas 74%, **verificando-se uma insuficiência de colaterais face ao normativo interno, sem justificação para a derrogação deste requisito.**
- ▶ **Adicionalmente, não foi apresentado um estudo de viabilidade sobre o projeto a ser financiado pela CGD, o que consideramos ser uma limitação de informação para a tomada de decisão que não foi tida em conta, tendo a mesma como consequência um aumento da exposição ao risco, por parte da CGD considerado elevado.**
- ▶ Nas operações seguintes, apesar de a CGD ter conseguido incrementar o valor das suas garantias reais e da obtenção de garantias pessoais através do aval dos acionistas, consideramos que o mesmo foi insuficiente para mitigar o aumento do risco tomado pela CGD no início da operação, muito por via da crise que afetou o sector imobiliário em Portugal a partir de 2010.

Conclusões da nossa análise:

Finalidade do crédito

Resultado final

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Financiamento para aquisição de participações sociais e construção imobiliária | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Consideramos que o aumento grave da exposição ao risco por parte da CGD, nesta operação surge no momento da concessão inicial, sendo de destacar a tomada de 100% do financiamento sem que a mesma tenha sido analisada pela DGR, a insuficiência de colaterais face ao normativo interno e a não obtenção prévia de um estudo de viabilidade sobre o projeto a ser financiado. |
|--|---|

Resultado global

€
milhões

Data de referência	2015
Crédito concedido	169,6
Imparidade (%)	30,0%

Resumo exceções identificadas

Situação identificadas	#
1 – O parecer da DGR é desfavorável, mas existiu um override à indicação da DGR de recusa por parte do Órgão competente. Não existe nenhuma justificação para este override	-
2 – O parecer da DGR é condicionado a um conjunto de determinadas condições que foram derrogadas pelo Órgão que aprovou a proposta. Não existe nenhuma justificação para esta derrogação.	1
3 – Não foi devidamente suportada a não exigibilidade de garantias reais que cobrissem, com segurança, pelo menos 120% do valor do crédito, incluindo capital, juros, comissões e despesas. Desta forma, existe uma insuficiência de colaterais face ao normativo interno, sem justificação para a derrogação deste requisito.	1
4 - Não existe parecer técnico da Direção de Risco referente à operação. Não existe nenhuma justificação para esta situação.	1
5 – Não existe evidência de formalização da totalidade das condições propostas e aprovadas em despacho.	-
6 – Não existe evidência que tenha sido obtida toda a informação exigível para fundamentar a aprovação da operação (estudo de viabilidade, licenças).	1
7 – Não existe evidência sobre a correta monitorização da operação, nomeadamente a emissão de alertas aquando à deterioração da situação creditícia do mutuário ou quando surgiram evidências de dificuldades financeiras	-

6

Conclusões por área de análise - Aquisição e alienação de ativos

AIAG 2000 - 2015

In this section	Página
Observações e conclusões	73
Exceções identificadas	74



6 Conclusões por área de análise - Aquisição e alienação de ativos

Observações e conclusões

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Em resultado do trabalho realizado identificámos as exceções listadas abaixo relativamente ao cumprimento do normativo em vigor em cada período. Adicionamos também uma descrição das exceções assim como a nossa avaliação sobre a probabilidade de que a verificação desta exceção tenha aumentado o risco da operação.

Exceção identificada	Descrição da exceção identificada	Probabilidade de aumentar exposição ao risco
1 – Intervenção do Estado		
2 – Falta de evidência de documentação de suporte à decisão		
3 – Decisão contrária à recomendação do parecer técnico sem justificação para a mesma		
4 - Operação com perfil de risco elevado		
5 – Aquisição de ativo sobrevalorizado com reconhecimento de perdas subsequentes		
6 – Falta de evidência de monitorização		
7 – Potencial conflito de interesses [a avaliar]		
8 – Não cumprimento com normativo existente [a avaliar]		



6 Conclusões por área de análise - Aquisição e alienação de ativos

Exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Relativamente às nossas conclusões do WS2, e tendo por base as análises já concluídas, as mesmas encontram-se tipificadas da seguinte forma:

	2000 - 2004	2005 - 2006	2007 - 2012	2013 - 2015
1 – Intervenção do Estado	24%	0%	14%	3%
2 – Falta de evidência de documentação de suporte à decisão	24%	24%	31%	0%
3 – Decisão contrária à recomendação do parecer técnico sem justificação para a mesma	0%	3%	3%	0%
4 - Operação com perfil de risco elevado	3%	10%	24%	0%
5 – Aquisição de ativo sobrevalorizado com reconhecimento de perdas subsequentes	0%	3%	14%	0%
6 – Falta de evidência de monitorização	3%	0%	0%	0%
7 – Potencial conflito de interesses	0%	0%	3%	0%
8 – Não cumprimento com normativo existente [a avaliar]	0%	0%	3%	0%

% de ativos com exceções face ao número total de ativos selecionados na amostra.	>25%	10-25%	5-10%	<5%
--	------	--------	-------	-----

Nas páginas seguintes iremos detalhar a nossa análise sobre ativos em que situações identificadas tiveram maior impacto nas nossas conclusões. Esses ativos são os seguintes:

- ▶ Participação nas Águas de Portugal;
- ▶ Participação na Vista Alegre;
- ▶ Participação no BCP;
- ▶ Participação na La Seda Barcelona;
- ▶ Participação na EDP;
- ▶ Imóvel Imocaixa – Ajalvir;
- ▶ Veículo Boats Caravela.

Adicionalmente, identificámos também no decorrer da nossa análise diversos **fatores externos** que tiveram uma influência adversa no desempenho dos ativos selecionados. Destacamos os seguintes pontos:

- ▶ O Estado Português a influenciar algumas tomadas de decisão.
- ▶ Evolução bolsista de determinados títulos (ex: BCP, EDP);
- ▶ Conjuntura macroeconómica do mercado do crude;
- ▶ Conjuntura do mercado imobiliário;
- ▶ O Estado Português a influenciar algumas tomadas de decisão.

Conclusão global

[A atualizar no relatório final]



6 Conclusões por área de análise - Aquisição e alienação de ativos

Detalhe de exceções identificadas

Participação financeira – Vista Alegre

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

A discutir se fica na componente de conclusões públicas

Enquadramento da operação

- ▶ Em 2005 as Administrações do BCP, BPI e CGD reuniram no sentido de estabelecer um acordo com vista à reestruturação do passivo bancário do Grupo VAA, à operação de reforço de capital do Grupo VAA e à preparação do processo conducente ao controlo acionista do Grupo VAA por parte dos três bancos e da posterior procura de investidores interessados na compra do controlo do capital do Grupo.
- ▶ A CGD adquiriu a participação na VAA em 2006 num processo de regularização de um crédito vencido. Esta decisão surge na sequência das dificuldades financeiras da VAA, tendo a CGD em conjunto com o BCP e o BPI estabelecido um acordo com vista à reestruturação do passivo bancário do Grupo VAA e ao aumento de capital.
- ▶ Em janeiro de 2009 foram aprovadas pelo CA as condições definitivas da venda de 10% do capital da Vista Alegre Atlantis, SGPS, SA (VAA), bem como das prestações suplementares de capital e dos créditos do Grupo CGD na VAA, sendo também aprovada a abertura de um "plafond" de crédito, em condições a negociar, de 50% de 45 milhões de euros, com risco Visabeira, destinado à reestruturação económica e financeira da VAA.
- ▶ No âmbito da operação harmónio, o CA aprovou a subscrição e realização dos direitos de subscrição de 44.482.628 ações, correspondentes a um investimento global de Euros 3.558.610, levando à diluição da participação do Grupo CGD de 5,02% para 4,48%.

Aprovação das operações

- ▶ Não existe nada a reportar relativamente à aprovação das diversas transações relacionadas com a VAA.

Resumo exceções identificadas

Situação identificadas	#
1 – Intervenção do Estado	-
2 – Falta de evidência de documentação de suporte à decisão	-
3 – Decisão contrária à recomendação do parecer técnico sem justificação para a mesma	-
4 - Operação com perfil de risco elevado	2
5 – Aquisição de ativo sobrevalorizado com reconhecimento de perdas subsequentes	1
6 – Falta de evidência de monitorização	-
7 – Conflito de interesses	-
8 – Não cumprimento com normativo existente [a avaliar]	-

Resultado global	€ milhões
Ganho/(perda) com participação	(15)
Dividendos	-
Suprimentos	-

Conclusões da nossa análise:

Racional do investimento	Influência de fatores externos	Resultado final
▶ Este investimento surge no âmbito de uma operação harmónio entre o BCP, o BPI e a CGD para reestruturação do Grupo VAA.	▶ Trata-se de um Grupo de referência nacional, pelo que se pretendeu ajudar na reestruturação financeira. Não identificámos qualquer indício de influência do Estado nesta decisão.	▶ A operação de venda à Visabeira gerou perdas totais aproximadas de €16 milhões (mais valia na venda de participação financeira, prestações acessórias / suplementares de capital e imparidades).

7

Conclusões por análise - Decisões estratégicas

AIAG 2000 - 2015

In this section	Página
Observações e conclusões	76
Exceções identificadas	77



7 Conclusões por análise - Decisões estratégicas

Observações e conclusões

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Em resultado do trabalho realizado identificámos as exceções listadas abaixo relativamente ao cumprimento do normativo em vigor em cada período. Adicionamos também uma descrição das exceções assim como a nossa avaliação sobre a probabilidade de que a verificação desta exceção tenha aumentado o risco da operação.

Exceção identificada	Descrição da exceção identificada	Probabilidade de aumentar exposição ao risco
1 – Intervenção do Estado		
2 – Falta de evidência de documentação de suporte à decisão		
3 – Decisão contrária à recomendação do parecer técnico sem justificação para a mesma		
4 - Operação com perfil de risco elevado		
5 – Aquisição de ativo sobrevalorizado com reconhecimento de perdas subsequentes		
6 – Falta de evidência de monitorização		
7 – Potencial conflito de interesses [a avaliar]		
8 – Não cumprimento com normativo existente [a avaliar]		



7 Conclusões por análise - Decisões estratégicas

Exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Da análise efetuada aos ativos agrupados no WS3, tipificamos as seguintes situações:

	2000 - 2004	2005 - 2006	2007 - 2012	2013 - 2015
1 – Intervenção do Estado	-	12%	-	6%
2 – Falta de evidência de documentação de suporte à decisão	-	-	1%	2%
3 – Decisão contrária à recomendação do parecer técnico sem justificação para a mesma	3%	8%	1%	8%
4 - Operação com perfil de risco elevado	-	-	-	-
5 – Aquisição de ativo sobrevalorizado com reconhecimento de perdas subsequentes	-	-	-	-
6 – Falta de evidência de monitorização	-	-	-	-
7 – Potencial conflito de interesses [a avaliar]	-	-	-	-
8 – Não cumprimento com normativo existente [a avaliar]	-	-	-	-
% de ativos com exceções face ao número total de ativos/entidades selecionados na amostra.	>25%	10-25%	5-10%	<5%

Valores ilustrativos

Nas páginas seguintes iremos detalhar a nossa análise sobre operações em que situações identificadas tiveram maior impacto nas nossas conclusões. Essas operações são as seguintes:

- ▶ Wolfpart
- ▶ Operação em Espanha;
- ▶ Operação em França [TBC]
- ▶ Operação em AO e Moz [TBC]
- ▶ Fundimo
- ▶ [Listar outros]

Adicionalmente, identificámos também no decorrer da nossa análise diversos **fatores externos** que tiveram uma influência adversa no desempenho dos ativos selecionados. Destacamos os seguintes pontos:

- ▶ Evolução bolsista de determinados títulos (ex: BCP);
- ▶

Conclusão global

[Listar conclusões globais e referenciar com período em q ocorreram]

8

WS1 - Concessão de crédito

AIAG 2000 - 2015

In this section	Página
Objetivos e âmbito do trabalho	79
Definição da amostra	80
Caracterização da amostra	82
Abordagem metodológica	83
Conclusões globais	88
Detalhe de exceções identificadas	93



8 WS1 - Concessão de crédito

Objetivos e âmbito do trabalho

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para árre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Objetivos

De acordo com o âmbito de trabalho e complementado com os ToR (ambos os documentos encontram-se em anexo a este Relatório), um dos objetivos do nosso trabalho era, para o período entre 2000 e 2015, analisar a conformidade dos atos de gestão nos processos de concessão e monitorização de operações de crédito com as normas internas da CGD e princípios gerais emitidos pelos respetivos reguladores em cada período (políticas de gestão de crédito, procedimentos internos instituídos e modelo de *governance* formalizado, incluindo conformidade com a matriz de delegação de poderes) em vigor na data de concessão e nas datas de atos subsequentes (tais como análises de acompanhamento, registo de imparidade, reestruturação, recuperação ou contencioso).

A análise e conclusões que iremos detalhar na WS1, complementada com a análise de enquadramento regulamentar, responde a este objetivo.

Âmbito

O perímetro da WS1 incide sobre a concessão de crédito a empresas (devedores individuais excluídos) na CGD, Caixa BI e Espanha, considerando as seguintes áreas de análise:

- ▶ Concessão inicial do crédito – Análise do dossier de crédito dos devedores / operações selecionados na amostra;
- ▶ Atos subsequentes (monitorização e imparidade) – Análise da documentação das atividades de acompanhamento/monitorização recorrentes para os devedores / operações selecionados na amostra;
- ▶ Atos subsequentes (reestruturações) – Análise documental das operações de reestruturação nos devedores / operações selecionados na amostra;
- ▶ Atos subsequentes (recuperação/ contencioso) – Análise da documentação das atividades de recuperação/contencioso para os devedores / operações selecionados na amostra

Principais fontes de informação

A informação que serviu de base ao processo de seleção da amostra foi disponibilizada pela Direção de Planeamento, Orçamento e Controlo (DCP). A informação solicitada foi identificada no seguimento de reuniões preliminares realizadas com a CGD, nas quais foi apresentado o âmbito e objetivo do nosso trabalho com vista a identificar a informação disponível que permitisse cumprir essas premissas.

Os elementos de informação utilizados foram os seguintes:

- ▶ Carteira de crédito da CGD com referência a 31 de Dezembro de 2015;
- ▶ Carteira de crédito da CGD com referência a 31 de Dezembro de 2016;
- ▶ Ficheiros de Produção da CGD entre 2004 a 2015;
- ▶ Operações originadas entre 2000 e 2003 incluídas na carteira de crédito da CGD com referência a 31 de Dezembro de 2003;
- ▶ Detalhe das operações abatidas e maturadas da CGD entre 2000 a 2015;
- ▶ Carteira de crédito do Caixa BI com referência a 31 de Dezembro de 2015;
- ▶ Carteira de crédito de Espanha com referência a 31 de Dezembro de 2015.
- ▶ Outros elementos de informação relevantes.

Para maior detalhe sobre informação disponibilizada consultar **Anexo XX**.

Resultados de reconciliações efetuadas

No decorrer do nosso trabalho foram disponibilizadas as reconciliações das carteiras da CGD com referência a Dezembro de 2015 e 2016 com os balancetes à mesma data, sendo as diferenças de reconciliação identificadas de valor imaterial, ou seja, inferiores a 0,1% do valor total das carteiras de crédito em ambos os períodos.



8 WS1 - Concessão de crédito

Definição da amostra

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para árre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Posteriormente, e já no decorrer da análise da WS1, foram disponibilizadas as carteiras com referência a Dezembro para os períodos 2003 a 2014. Com base nesta informação foi possível reconciliar os ficheiros de produção disponibilizados no âmbito do processo de seleção da amostra com as carteiras, **estando pendente por parte da CGD a reconciliação das carteiras com os balancetes para os períodos referidos. [Informação pendente]**

Principais limitações nos dados obtidos

- ▶ Na seleção da amostra não foram consideradas as carteiras com referência a Dezembro dos anos entre 2000 e 2014, uma vez que as mesmas não dispunham de um conjunto de informação relevante a considerar no processo de seleção da amostra.
- ▶ Nos ficheiros de operações abatidas e maturadas, os campos disponíveis eram limitados ao número de cliente, número de operação e valor (no ficheiro de 2008 não estava disponível também o número de cliente). Como forma de mitigação, a informação de cada operação foi obtida manualmente para um conjunto de operações identificadas pela EY.
- ▶ Para os anos de 2000 a 2003 não foi possível obter os ficheiros de produção. Como forma de mitigação foi disponibilizado o detalhe das operações originadas nesse período que constavam na carteira de crédito com referência a Dezembro de 2003.
- ▶ A Carteira de Espanha com referência a Dezembro de 2015 não incluía a data de originação das operações. Como forma de mitigação, esta informação foi obtida manualmente para um conjunto de operações selecionadas pela EY.

Metodologia seguida para seleção da amostra

De acordo com o âmbito do nosso trabalho, a amostra para a WS1 é constituída por 200 devedores, para os quais foram selecionadas as operações mais relevantes.

A nossa metodologia para seleção da amostra é necessariamente subjetiva e baseada em julgamento profissional, sendo que os principais objetivos foram (i)

- i. identificar devedores que geraram maiores perdas para CGD e
- ii. obter uma representatividade mínima da amostra por anos e por tipologia de devedores (i.e. deveríamos também incluir devedores com operações significativas mas que não tivessem necessariamente gerado perdas).

A nossa seleção teve em consideração os seguintes passos:

1. Tendo como ponto de partida a carteira de créditos empresariais de 31 Dezembro 2015 e 31 Dezembro de 2016 (numa perspetiva de eventos subsequentes a 31Dez15), selecionámos devedores que cumpriram os seguintes critérios, com um nível de materialidade mínimo de €2 milhões.
 - ▶ Top20 devedores com maior valor de abates no ano;
 - ▶ Top10 devedores com créditos 100% provisionados e não abatidos no ano;
 - ▶ Top20 devedores com maior valor de imparidades no ano.

Para este conjunto de devedores selecionámos a operação de maior relevo de cada tipo de crédito existente (i.e. *performing*, *non-performing* e com *write-offs*), com um limite mínimo de €450 mil.

Ficámos assim com 100 devedores (50 com referência a cada um dos períodos), o que representa 50,0% da amostra.
2. Posteriormente, com base no ficheiro de produção de cada ano, e excluindo da base de seleção os devedores já incluídos na amostra, selecionámos os 5 maiores devedores em cada ano, com um nível de materialidade mínimo de €45 milhões de créditos concedidos por ano e, incluída nestes, a operação de crédito mais relevante.

Com base neste critério foram identificados 72 devedores, o que representa 36% da amostra. Ficámos assim com 172 devedores (86,0% da amostra).



8 WS1 - Concessão de crédito

Definição da amostra

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

3. Com base no ficheiro de abates, seleccionámos os 5 maiores devedores em cada ano, excluindo da base de seleção os devedores já incluídos na amostra, com um limite de €10 milhões de operações abatidas. De acordo com as indicações da CGD, apenas considerámos os ficheiros de abates e operações maturadas a partir de 2005 inclusive, uma vez que no período entre 2000 a 2004 as operações serão na sua quase totalidade originadas antes de 2000.

Com base na aplicação deste critério não foi selecionado qualquer devedor.

4. A seleção para a Caixa BI e Espanha foi realizada tendo por base as carteiras respetivas, com referência a Dezembro de 2015, e os devedores que cumprem os seguintes critérios, com um nível de materialidade mínimo de €2 milhões:

- Top5 devedores com maior valor de imparidades em Dez2015;
- Devedores com créditos 100% provisionados em Dez2015

Com base neste critério foram identificados 11 devedores (5,5% da amostra), o que representa um acumulado de 183 devedores (91,5% da amostra).

5. Considerando que através da aplicação dos critérios referidos nos pontos 1 a 4 acima não tínhamos selecionados 200 devedores, complementámos a amostra considerando os devedores que apresentem as maiores perdas por imparidade com base nas carteiras com referência a Dez2015 e Dez2016.

Assim, foram identificados 17 devedores adicionais (9,5% da amostra), para fazer o total de 200 devedores, conforme definido no âmbito do nosso trabalho.

6. Na seleção das operações, apenas foram consideradas as que tiveram um ano de originação posterior a 2000, inclusive.
7. Após esta seleção, efetuámos uma análise de tipificação da amostra para aferir a representatividade e robustez da mesma.

Racional utilizado da definição dos critérios de seleção da amostra

- A utilização das carteiras com referência a Dez2015 e Dez2016 tiveram como objetivo a seleção dos devedores que geraram o maior volume de perdas para o Banco nestes períodos.

- A seleção com base nos ficheiros de produção teve como objetivo garantir a representatividade da amostra para todos os anos incluídos no âmbito do nosso trabalho, bem como incluir na amostra um conjunto de devedores que não geraram perdas para o Banco, no sentido de verificar que os procedimentos seguidos foram idênticos em ambos os casos.
- A consideração dos ficheiros de operações abatidas e maturadas teve como objetivo identificar perdas relevantes para o Banco ao longo do período em análise.
- A inclusão de operações da Caixa BI e de Espanha decorre da análise das atas do Conselho de Administração e da Comissão Executiva da Sede e de termos identificado operações relevantes originadas nestas duas entidades do Grupo CGD.
- Os critérios de seleção considerados para as carteiras com referência a Dez2015 da Caixa BI e de Espanha visaram obter uma representatividade destas entidades na amostra, considerando os casos que geraram um maior volume de perdas para o Banco.



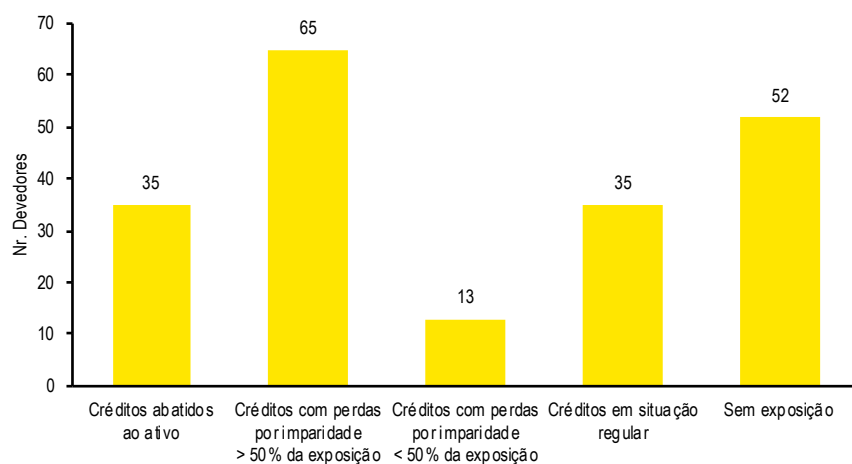
8 WS1 - Concessão de crédito

Caracterização da amostra

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para árē ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Com base na abordagem definida, a amostra inclui 200 devedores com 216 operações que se dividem da seguinte forma:

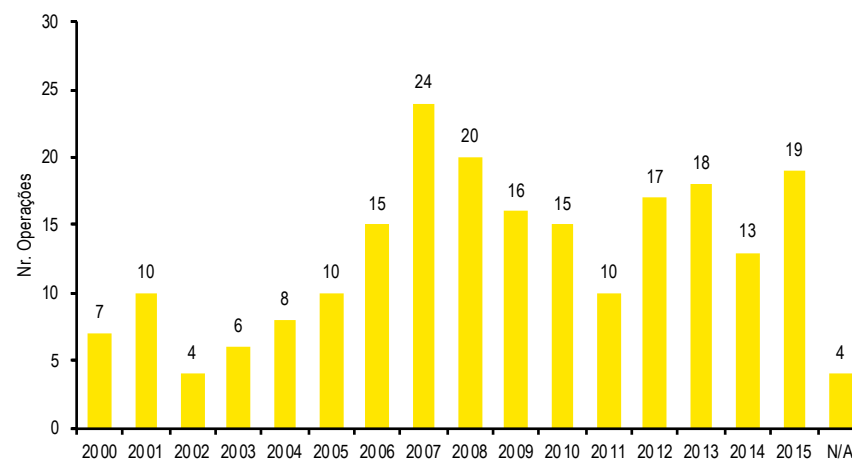
Situação das exposições em 2016 dos devedores selecionados (200)



Notas:

- ▶ Para os devedores do Caixa BI e Espanha (11 no total) estamos a considerar a posição a Dez15A;
- ▶ Existem 4 devedores com exposições imateriais em Dezembro de 2016 (entre €7 e €7.200), que para efeitos desta análise estão considerados como "Sem exposição".

Representatividade por ano das operações selecionadas (216)



Notas:

- ▶ Conseguimos assim garantir uma representatividade por cada um dos anos da nossa análise;
- ▶ As 4 operações sem data de originação (N/A) são referentes a descobertos, sendo que para este tipo de operações não é preenchido o campo da data de início nas bases de dados disponibilizadas



8 WS1 - Concessão de crédito

Abordagem metodológica

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Enquadramento

Conforme explicado anteriormente, a nossa análise incidiu sobre 200 devedores que correspondem a 216 operações que ocorreram durante os anos de 2000 a 2015.

De uma forma geral, o nosso trabalho tem como propósito validar se os procedimentos referentes à (i) concessão do crédito; (ii) monitorização e acompanhamento do crédito concedido; (iii) reestruturação; e (iv) recuperação / contencioso, estão de acordo com as normas internas da CGD e se as mesmas foram ou não cumpridas.

Assim, a metodologia seguida nesta análise assentou nos seguintes pontos:

- ▶ Identificação e análise do normativo interno da CGD em vigor no período compreendido entre 2000 e 2015;
- ▶ Identificação do normativo aplicável a cada uma das fases do ciclo de vida do crédito;
- ▶ Preparação de uma ficha de análise, contendo todos os pontos a validar no âmbito do nosso trabalho;
- ▶ Processo de recolha da informação e dificuldades sentidas na obtenção da mesma;
- ▶ Análise das operações e identificação das exceções face ao normativo e ao enquadramento regulamentar aplicável; e
- ▶ Reuniões com as várias direções e respectivos gestores das operações.

Abordagem metodológica

Identificação e análise do normativo interno da CGD em vigor no período compreendido entre 2000 e 2015

- ▶ Tendo em consideração o âmbito do trabalho, foram realizadas várias reuniões com as direções consideradas relevantes na CGD no sentido de identificar e recolher toda a informação referente aos normativos internos da CGD em vigor para cada um dos anos.

- ▶ O propósito das reuniões foi sempre o de enquadrar o objetivo da auditoria especial, e obter *feedback* por parte das várias direções quais eram as suas competências no processo de crédito, bem como que tipo de informação de suporte seria possível obter de cada um.
- ▶ Assim sendo, foram agendadas reuniões com as seguintes direções:
 - ▶ DGR, representada pelo Dr. Nuno Fonte e Dr. Henrique Mira.
 - ▶ DAE, representada pelo Dr. Alexandre Santos, Dr. Francisco Piedade, Dra. Sara Gargaté e Dra. Maria Pastor;
 - ▶ DBI, representada pelo Dr. José Manuel Soares Oliveira;
 - ▶ DRC, representada pela Dra. Cristina Paula; e
 - ▶ DGE, representado pelo Dr. Paulo Viegas.
- ▶ Durante as reuniões foi-nos explicado qual o papel que cada direção tinha não só nos diferentes momentos do processo de crédito, bem como que tipo de clientes são acompanhados por cada um. Das várias reuniões, foi-nos possível concluir que o processo de crédito é regido por Ordens de Serviço (OS), Instruções de Serviço (IS) e, mais recentemente Manuais de Procedimentos. As reuniões tidas com as diferentes direções serviram também para desenvolver e estruturar um pedido de elementos direcionado para cada fase do processo de crédito.
- ▶ A CGD, através da DOQ, fez um levantamento de todas as OS / IS que consideraram aplicáveis ao processo de concessão de crédito. Com base nessa listagem e através do Sistema de Normas Internas ("SNI"), foram extraídas as OS / IS identificadas pela CGD.
- ▶ Uma vez recolhida a informação, foram analisadas todas as IS/OS que relevantes neste âmbito, de forma a identificar o normativo em vigor no período de análise compreendido entre 2000 e 2015.
- ▶ No entanto, o longo período de análise (2000-2015) dificultou a compilação desta informação, uma vez que a multiplicidade de OS e IS existentes para as várias vertentes de um processo de crédito, sofreram múltiplas atualizações.



8 WS1 - Concessão de crédito

Abordagem metodológica

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

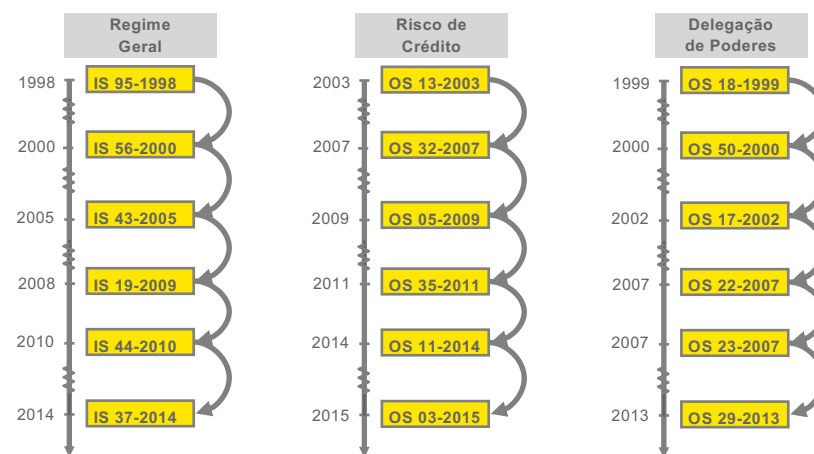
Identificação e análise do normativo interno da CGD em vigor no período compreendido entre 2000 e 2015 (Continuação)

- ▶ Adicionalmente, importa ainda destacar que face à análise exaustiva que foi sendo realizada às várias OS / IS identificadas pela CGD, foram sendo identificadas pela EY, outras normas e manuais que, de alguma forma tinham impacto no processo de crédito.
- ▶ No caso dos manuais de procedimentos, as suas várias versões não se encontram disponibilizadas no SNI, pelo que o pedido teve que ser direccionado para a DOQ, representado pelo Dr. Martim Gomes e Fernando Simões.
- ▶ Por fim, enviadámos solicitámos junto da DOQ as versões existentes dos vários manuais que nos identificaram e/ou que fomos identificando no processo de compilação. Apenas não obtivemos o "Manual de Processo de Rating de Empresas - Processos de Rating na CGD", o qual foi por nós identificado no "Manual de Gestão de Risco de crédito" datado de fevereiro de 2005. De acordo com a DOQ, não foi encontrada documentação produzida em seu poder sobre este tema.

Identificação do normativo aplicável a cada uma das fases do ciclo de vida do crédito

- ▶ Neste ponto, foi feita uma identificação das IS/OS em vigor em cada período, em particular os normativos referentes ao (i) Regime Geral, (ii) Risco de Crédito, e (iii) Delegação de Poderes, com a fase de crédito correspondente, nomeadamente:
 - ▶ Concessão do crédito;
 - ▶ Monitorização e acompanhamento do crédito concedido;
 - ▶ Reestruturação;
 - ▶ Recuperação / contencioso.

- ▶ De seguida apresentamos no diagrama abaixo a evolução temporal para cada um dos principais normativos mencionados anteriormente. Através do diagrama podemos verificar que existiram várias alterações aos normativos ao longo do tempo.



Fonte: Informação facultada pela CGD

- ▶ Os normativos respeitantes ao Regime Geral, de uma forma resumida, identificam entre outros pontos, quais os elementos obrigatórios a constar de um processo para cada um dos clientes, bem como referem a obrigatoriedade de existir o parecer técnico económico-financeiro para as operações de crédito.
- ▶ Os normativos respeitantes ao Risco de Crédito, de uma forma resumida, identificam (i) os princípios e regras gerais à fixação de limites de crédito ou a aprovação de operações de crédito; (ii) os princípios e regras gerais referentes às garantias de forma a que as mesmas cubram, com segurança, o valor do crédito, incluindo capital, juros, comissões e despesas; e (iii) a intervenção da Direcção de Gestão de Risco (DGR) no processo de concessão de crédito.



8 WS1 - Concessão de crédito

Abordagem metodológica

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| 1 Introdução | 7 Conclusões por análise - ... |
| 2 Grupo CGD | 8 WS1 - Concessão de crédito |
| 3 Principais observações e ... | 9 WS2 - Aquisição e alienação ... |
| 4 Conclusões por área de ... | 10 WS3 - Decisões estratégicas |
| 5 Conclusões por área de ... | 11 Recomendações para área ... |
| 6 Conclusões por área de ... | 12 Anexos |

Identificação do normativo aplicável a cada uma das fases do ciclo de vida do crédito (continuação)

- Os normativos respeitantes à Delegação de poderes, indicam quais os Órgãos competentes para a aprovação das operações de crédito consoante os respectivos escalões. Estes escalões são definidos tendo por base vários factores dos quais destacamos o montante e o prazo da operação.
- No anexo **[inserir número do anexo...]**, estão resumidos todos os normativos identificados e facultados pela CGD e respetivas alterações durante todo o período analisado.

Preparação de uma ficha de análise, contendo todos os pontos a validar no âmbito no nosso trabalho

- Com base nas análises aos normativos anteriormente descritas, foi possível identificar a informação necessária analisar para todo o ciclo de vida do crédito.
- Desta forma foi preparada uma ficha de análise por operação com o objetivo de analisar e concluir sobre a conformidade dos procedimentos referentes a cada uma das fases do ciclo de vida do crédito com as normas internas da CGD em vigor a cada momento do ciclo.
- Relativamente às fichas de análise e no que respeita às operações reestruturadas, importa referir que a EY teve em conta na sua análise não só as operações de reestruturação mas também as operações iniciais e que deram origem à reestruturação. Para este efeito a EY estabeleceu como ano de *cut-off* o ano de 2000, na medida em que o âmbito do trabalho realizado está compreendido entre os anos de 2000 a 2015.
- Esta situação permitiu obter um maior entendimento das operações selecionadas e validar desde o seu início todo o processo referente à aplicação dos normativos da CGD com os procedimentos seguidos relativamente às operações selecionadas.
- Desta forma, e com o propósito de se obter toda a informação necessária relativamente às operações selecionadas, foram realizadas reuniões com as várias direções e respetivos gestores de forma a identificar toda a informação necessária para cada uma das operações.

- É no entanto importante salientar a dificuldade sentida na recolha de informação referente às operações com datas mais antigas, onde grande parte da informação referente à operação inicial se encontrava dispersa entre a Secretaria Geral, agências e contencioso / escritórios de advogados.
- Este processo será descrito em maior detalhe no ponto seguinte “Processo de recolha da informação e dificuldades sentidas na obtenção da mesma”.

Processo de recolha da informação e dificuldades sentidas na obtenção da mesma

- O processo de recolha de informação foi inicialmente feito através de uma lista de pedidos enviada para as várias áreas **[inserir número do anexo...]**. Uma vez reunida a informação, as direções facultavam a mesma ao departamento da DGR que por sua vez disponibilizava a informação através de uma pasta de rede partilhada à EY. Este procedimento revelou-se ineficiente, uma vez que a informação tardava em ser recebida por diversos factores, nomeadamente:
 - Os gestores que recebiam a lista de pedidos tinham dúvidas no que respeita à informação solicitada e como tal não disponibilizavam a informação solicitada;
 - Existência de duplicação da informação, ou seja, numa pasta com suposta informação nova, existia também informação repetida e que já tinha sido recebida, o que consumia tempo por parte da equipa da EY na respetiva validação da informação; e



8 WS1 - Concessão de crédito

Abordagem metodológica

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Processo de recolha da informação e dificuldades sentidas na obtenção da mesma (continuação)

- ▶ Casos em que a informação não passava toda para a pasta partilhada de rede entre a EY e a DGR. Esta situação ocorria devido à extensão dos nomes de alguns ficheiros.
- ▶ Desta forma, foi decidido alterar o processo de recolha de informação, pelo que foram agendadas reuniões presenciais com as várias direções e respetivos gestores de forma a se explicar a natureza do trabalho a ser realizado pela EY e qual a informação necessária.
- ▶ Neste contexto, foi enviado para cada um dos gestores, um documento de trabalho por operação que resumia a informação em falta e onde os gestores responsáveis pelas operações pudessem fazer comentários referentes à informação dada como em falta pela EY, nomeadamente:
 - ▶ Se não existia informação relativamente a um caso específico;
 - ▶ Se a mesma era não aplicável por algum motivo em particular;
 - ▶ Se a informação já tinha sido disponibilizada e por algum motivo a EY ainda não a tinha recebido (exemplo: questão dos ficheiros com nomes extensos que não passavam para a pasta de rede partilhada com a DGR). Nestes casos, após indicação por parte dos gestores que a informação tinha já sido disponibilizada, a EY contactava o departamento responsável por facultar a informação à EY (DGR) por forma a fazer *follow-up* da informação e que a mesma pudesse ser facultada à EY.

Este novo processo de recolha de informação foi o que permaneceu até à conclusão dos trabalhos e permitiu mitigar os problemas anteriores.

- ▶ Adicionalmente, e com o propósito de facilitar a recolha de alguma informação, a CGD disponibilizou à EY o acesso directo a duas plataformas internas da CGD, nomeadamente:
 - ▶ Plataforma do AGILE; e,
 - ▶ Plataforma das Provisões Económicas

- ▶ No que respeita à plataforma do AGILE, esta foi utilizada pela EY no âmbito deste projeto com o propósito de:

- ▶ Consultar propostas e despachos (elaborados a partir de meados de 2013); e,
- ▶ Acompanhamento de imparidades por operação selecionada (a partir de Dezembro de 2013). O AGILE disponibiliza também a informação por devedor e por operação, tendo sido verificado se foi feito um acompanhamento da imparidade associada à operação selecionada, para os períodos posteriores a Dezembro de 2013 e com uma periodicidade trimestral.

De referir que esta plataforma apenas permitiu a consulta de informação para os anos posteriores a 2013.

- ▶ No que respeita à plataforma das Provisões Económicas, esta foi utilizada pela EY no âmbito deste trabalho com o propósito de consulta de imparidades, disponibilizando informação por devedor e por operação económica associada ao devedor. Neste sistema foi verificado, para cada devedor da amostra selecionada, se foi feito um acompanhamento da imparidade associada à operação selecionada para análise, sendo possível verificar os seguintes pontos:
 - ▶ O grau de cobrabilidade da operação;
 - ▶ O rating do devedor; e
 - ▶ Se foi preenchido pelo respetivo gestor o questionário de imparidade para o período.

Ainda no que respeita a esta plataforma, importa salientar que os relatórios de acompanhamento consultados tinham uma periodicidade trimestral, tendo sido fornecidos neste sistema os relatórios elaborados entre Janeiro de 2004 e Fevereiro de 2014. Desta forma existe a limitação de que os relatórios anteriores a 2004 não se encontrarem disponíveis para consulta, pelo que não foi possível validar esta informação.



8 WS1 - Concessão de crédito

Abordagem metodológica

1	Introdução	7	Conclusões por análise - ...
2	Grupo CGD	8	8 WS1 - Concessão de crédito
3	Principais observações e ...	9	WS2 - Aquisição e alienação ...
4	Conclusões por área de ...	10	WS3 - Decisões estratégicas
5	Conclusões por área de ...	11	Recomendações para área ...
6	Conclusões por área de ...	12	Anexos

Análise das operações e identificação das exceções face ao normativo e ao enquadramento regulamentar aplicável

- ▶ De seguida, foi feita uma análise das operações de crédito para cada uma das fases do ciclo de vida do mesmo e a sua conformidade com as normas internas da CGD e princípios gerais emitidos pelos respetivos reguladores em cada período, identificando as respetivas exceções, das quais se destacam as seguintes:
 - ▶ Operações aprovadas com parecer de análise de risco desfavorável ou condicionado, não se encontrando documentadas as justificações para a tomada de risco contrária ao parecer da DGR;
 - ▶ Casos onde não foi apresentado parecer técnico da Direção de Risco referente à operação, nem justificação para tal situação.
 - ▶ Casos onde não existe evidência que tenha sido obtida toda a informação exigível para fundamentar a aprovação da operação (estudo de viabilidade, licenças associadas ao projeto);
 - ▶ Casos em que as garantias assinadas em contrato, não são suficientes para cobrir o rácio de cobertura de 120% conforme exposto no normativo

Reuniões com as várias direções e respectivos gestores das operações

- ▶ Por fim, foram realizadas reuniões adicionais com as várias direções e respectivos gestores das operações para obtenção de um maior entendimento referente às operações analisadas e esclarecimento de eventuais dúvidas ou questões que necessitassem de esclarecimento adicional.



8 WS1 - Concessão de crédito

Conclusões globais

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resultados preliminares associados às exceções identificadas no âmbito da nossa análise, que se traduzem num aumento da exposição da CGD ao risco considerado elevado ou grave

Operações/Cliente	1. Concessão inicial do crédito	2. Monitorização subsequente	3. Reestruturações	4. Recuperação ou contencioso	Resultado final	Total exposição 31Dez15 (€ milhões)	% Imparidade 31Dez15
Artlant				N/A		350,8	60,2%
Birchview				N/A		88,8	30,0%
QDL				N/A		80,8	30,0%
Fundação Berardo				N/A		267,6	46,5%
Investifino				N/A		138,3	100%
Finpro				N/A		114,1	35,0%
Metalgest				N/A		52,5	53,0%
Total						1.092,9	53,8%

Legenda: Aumento da exposição ao risco

- Grave** – Foram identificadas mais do que uma exceção com risco elevado;
- Elevado** – Foi identificada uma exceção com risco elevado, ou pelo menos três exceções com risco médio
- Médio** - Foi identificada pelo menos uma exceção com risco médio
- Zero** – Não foram identificadas quaisquer exceções



8 WS1 - Concessão de crédito

Conclusões globais

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| 1 Introdução | 7 Conclusões por análise - ... |
| 2 Grupo CGD | 8 WS1 - Concessão de crédito |
| 3 Principais observações e ... | 9 WS2 - Aquisição e alienaçã ... |
| 4 Conclusões por área de ... | 10 WS3 - Decisões estratégicas |
| 5 Conclusões por área de ... | 11 Recomendações para árē ... |
| 6 Conclusões por área de ... | 12 Anexos |

Operações/Cliente	1. Concessão inicial do crédito	2. Monitorização subsequente	3. Restruturações	4. Recuperação ou contencioso	Resultado final	Total exposição 31Dez15 (€ milhões)	% Imparidade 31Dez15
Golf Praia Marinha			N/A	N/A		29,6	40,0%
Promovest			N/A	N/A		27,0	55,0%
PFR Invest			N/A	N/A		20,8	60,0%
APJ				N/A		18,7	5,0%
SGC				N/A		12,1	71,0%
MSF SGPS				N/A		10,0	75,0%
Liga Amigos			N/A	N/A		7,8	3,0%
Imomarina			N/A	N/A		4,6	30,0%
FDO Construções			N/A	N/A		3,0	100%
Mota Engil			N/A	N/A		-	-
Lactogal				N/A		-	-
Efanor				N/A		-	-
Colep			N/A	N/A		-	-
Grupo S. Caetano			N/A	N/A		-	-



8 WS1 - Concessão de crédito

Conclusões globais

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Operações/Cliente	1. Concessão inicial do crédito	2. Monitorização subsequente	3. Restruturações	4. Recuperação ou contencioso	Resultado final	Total exposição 31Dez15 (€ milhões)	% Imparidade 31Dez15
CP Comboios Portugal				N/A		663,6	0,6%
Vale Lobo Resort			N/A	N/A		186,6	40,3%
AE Douro Litoral				N/A		153,3	80,0%
Multi 25				N/A		102,2	0,4%
Jupiter			N/A	N/A		89,2	100,0%
Opway				N/A		88,3	87,5%
Lena Construções				N/A		48,7	37,5%
Efacec				N/A		47,3	8,2%
Always Special				N/A		44,3	100%
Imorequerente				N/A		39,4	20,0%
Cister			N/A	N/A		33,8	30,0%
Real Formosa				N/A		29,6	70,0%
Operfracção				N/A		26,0	5,0%
Consfly			N/A	N/A		24,3	43,5%
MSF Activos Imobiliários			N/A	N/A		22,7	5,0%



8 WS1 - Concessão de crédito

Conclusões globais

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| 1 Introdução | 7 Conclusões por análise - ... |
| 2 Grupo CGD | 8 WS1 - Concessão de crédito |
| 3 Principais observações e ... | 9 WS2 - Aquisição e alienaçã ... |
| 4 Conclusões por área de ... | 10 WS3 - Decisões estratégicas |
| 5 Conclusões por área de ... | 11 Recomendações para áre ... |
| 6 Conclusões por área de ... | 12 Anexos |

Operações/Cliente	1. Concessão inicial do crédito	2. Monitorização subsequente	3. Restruturações	4. Recuperação ou contencioso	Resultado final	Total exposição 31Dez15 (€ milhões)	% Imparidade 31Dez15
Obriverca				N/A		19,8	47,5%
Silcoge				N/A		18,1	20,0%
MSF Engenharia				N/A		15,0	50,0%
Soil				N/A		12,5	100%
SET João Bernardino Gomes				N/A		9,1	20,0%
Fundação Horacio Roque				N/A		8,7	100%
Paceteg			N/A	N/A		8,2	25,0%
Arcada			N/A	N/A		8,2	10,0%
Fundação Salvador Caetano				N/A		8,1	1,7%
Povoadesp			N/A	N/A		7,4	90,0%
Contruções Lagarça				N/A		6,9	35,0%
Evolution Group			N/A	N/A		6,7	5,0%
Campiscinas			N/A	N/A		4,3	25,0%
Extrinvest			N/A	N/A		3,0	10,0%
Fercal			N/A	N/A		0,5	100%



8 WS1 - Concessão de crédito

Conclusões globais

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| 1 Introdução | 7 Conclusões por análise - ... |
| 2 Grupo CGD | 8 WS1 - Concessão de crédito |
| 3 Principais observações e ... | 9 WS2 - Aquisição e alienaçã ... |
| 4 Conclusões por área de ... | 10 WS3 - Decisões estratégicas |
| 5 Conclusões por área de ... | 11 Recomendações para árē ... |
| 6 Conclusões por área de ... | 12 Anexos |

Operações/Cliente	1. Concessão inicial do crédito	2. Monitorização subsequente	3. Restruturações	4. Recuperação ou contencioso	Resultado final	Total exposição 31Dez15 (€ milhões)	% Imparidade 31Dez15
Sonae Investimentos				N/A		-	-
ANF			N/A	N/A		-	-
Sonae SGPS				N/A		-	-
Semapa SGPS			N/A	N/A		-	-
Galp Energia				N/A		-	-
RFN REFER				N/A		-	-
RAR				N/A		-	-
JMR Gestão Empresas Retalho			N/A	N/A		-	-
Metropolitano Lisboa			N/A	N/A		-	-
Teixeira Duarte			N/A	N/A		-	-
Cofina			N/A	N/A		-	-
Construtora Abrantina				N/A		-	-
Mota Engil			N/A	N/A		-	-



8 WS1 - Concessão de crédito

WS1 – Detalhe de exceções identificadas

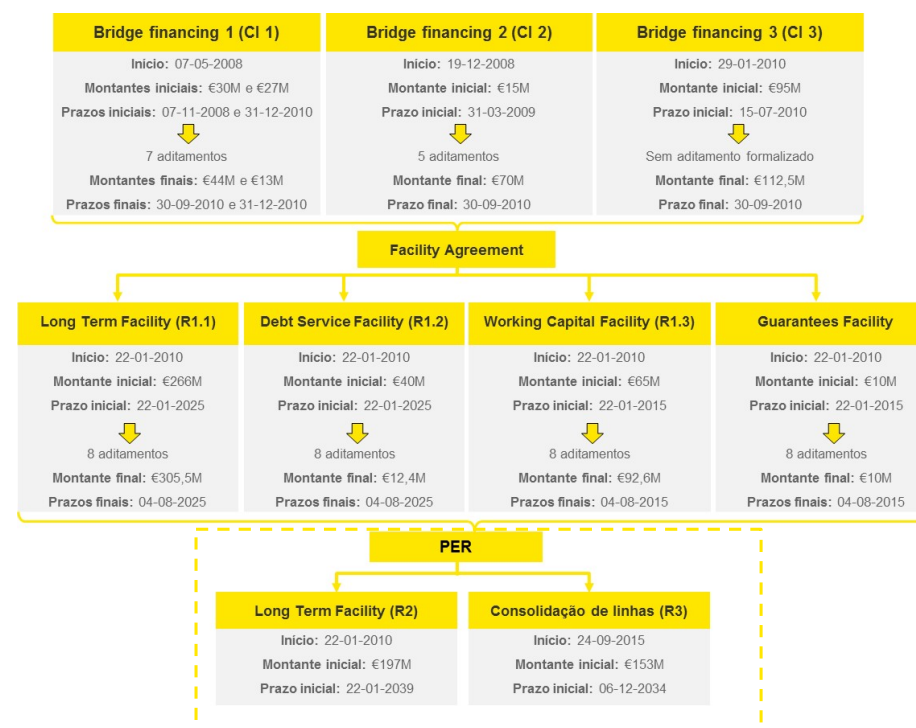
Artlant (1/3)

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Enquadramento da operação

- Em 2007, o grupo CGD acordou com a La Seda Barcelona (LSB) a contratação de um financiamento de fomento à construção da nova central de produção de PTA que a LSB pretendia desenvolver em Sines. O investimento estimado entre 2007 e 2010 ascendia a €380 milhões e o projeto foi classificado como PIN pelo Governo Português, que acordou em contribuir com €99 milhões na forma de subsídios diretos (€39 milhões) e benefícios fiscais, apoio este aprovado pela EU.
- Assim, em Janeiro de 2008, o financiamento em regime de *Project Finance* encontrava-se em fase final de estruturação. No entanto, com o objetivo de fazer face aos custos que entretanto tinham de ser incorridos no desenvolvimento do projeto, o grupo CGD acordou a 7 de Maio de 2008 em conceder um financiamento (*Bridge Financing 1*) intercalar à Artlant, através de uma abertura de crédito no montante de €30 milhões, até à contratação do *Project Finance*. Para garantir pagamentos a fornecedores, a CGD concedeu igualmente, no mesmo contrato, uma linha de garantias bancárias (GB), no montante de €27 milhões, cujo cancelamento iria ocorrer à medida que estes pagamentos fossem efetuados. Este contrato foi aditado por sete vezes entre Outubro de 2008 e Julho de 2010, tendo os montantes contratados sido alterados para €44 milhões para a abertura de crédito e €13 milhões para GB e o prazo da linha de crédito prorrogado sucessivamente até Setembro de 2010.
- A Dezembro de 2008, não obstante continuar em curso a montagem do Financiamento em regime *Project Finance*, o projeto continuava a avançar com o desenvolvimento de contratos estabelecidos com os fornecedores de equipamentos e com os *contractors* (responsáveis pela construção de toda a fábrica), pelo que as necessidades de fundos da Artlant para a prossecução do Projeto se mantinham. Desta forma, para que o projeto não sofresse atrasos que comprometessem o base case da Artlant, a CGD concedeu novo financiamento intercalar (*Bridge Financing 2*) em abertura de crédito no montante máximo de €15M até à contratação do *Project Finance*, uma vez que o limite do financiamento intercalar inicialmente contratado tinha sido atingido. Esta abertura de crédito foi aditada por cinco vezes entre Dezembro de 2008 e Julho de 2010, tendo o montante contratado sido aumentado para €70 milhões e o prazo prorrogado sucessivamente até Setembro de 2010.

Diagrama representativo das operações da Artlant



Legenda: Operações selecionadas na amostra EY

Fonte: Análise EY de acordo com informação facultada pela CGD



8 WS1 - Concessão de crédito

WS1 – Detalhe de exceções identificadas

Artlant (2/3)

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Enquadramento da operação (cont.)

- ▶ A Janeiro de 2010, uma vez que o *Project Finance* já se encontrava assinado, estando apenas em curso o prazo para cumprimento das condições precedentes, entre as quais a realização de *equity* e a reestruturação do passivo da LSB, e dado que o projeto se encontrava já numa fase de evolução avançada, a CGD concedeu um novo financiamento (*Bridge Financing 3*) no montante de €95 milhões, com o objetivo de não comprometer a posterior execução do *Project Finance* que requeria a imediata aportação adicional de fundos para fazer face a custos do projeto.
- ▶ No decorrer do processo de estruturação do financiamento e das modificações entretanto verificadas no desenvolvimento do Projeto, houve nova proposta de financiamento submetida e aprovada em Janeiro de 2010 pelo CAC da CGD. Assim, no seguimento desta última deliberação do CAC da CGD, decorreram negociações de fecho dos contratos de financiamento, que culminaram na assinatura do *Facility Agreement*, no dia 22 de Janeiro de 2010. Neste contrato ficou acordado um financiamento no montante total de €381 milhões, divididos por 4 facilidades de crédito: a *Long Term Facility*, no montante máximo de €266 milhões, a *Debt Service Reserve Facility*, no montante máximo de €40 milhões, a *Working Capital Facility*, no montante máximo de €65 milhões e a *Guarantees Facility*, no montante máximo de €10 milhões.
- ▶ Apesar do *Facility Agreement* ter sido assinado em Janeiro, as condições precedentes ao desembolso inicial, estabelecidas no mesmo, fizeram com que o financiamento não ficasse imediatamente em vigor, o que até levou à necessidade de reforço do *Bridge Financing 3* de €95 milhões anteriormente referido. Assim, o *Facility Agreement* e as condições estabelecidas no mesmo só entraram verdadeiramente em vigor à data do primeiro aditamento (04/08/2010), chamado de *Restatement Agreement*.
- ▶ A 4 de agosto de 2010, foram igualmente assinados os documentos complementares ao financiamento, nomeadamente o *PTA Sales Agreement*, o *Shareholders Agreement*, o *Accounts Agreement* e o *Security Agreement*, este último que, em conjunto com a hipoteca do direito de superfície, constituem as garantias associadas ao financiamento. O *Facility Agreement* foi aditado um total de oito vezes entre Agosto de 2010 e Dezembro de 2013, tendo existido aumentos das linhas existentes e criação de novas linhas com finalidades específicas ao longo deste período.
- ▶ Em 2014 a Artlant enfrentava uma situação económica difícil, que a levou a dar início a um processo especial de revitalização (PER). As dificuldades residiam, essencialmente, na insuficiência de meios financeiros para relançar em condições adequadas a produção da sua unidade industrial e na incapacidade da empresa em conseguir suportar os custos inerentes ao fornecimento de utilidades aos preços até à data contratados.
- ▶ Assim, em Janeiro de 2015 foi homologado o PER, que reestruturava todas as linhas originadas pelo *Facility Agreement* em duas operações distintas (operações selecionadas na amostra EY). A primeira operação reestruturava apenas a *Long Term Facility* e encontrava-se formalizada apenas pelo PER, não tendo sido realizado nenhum novo contrato autónomo, de modo a que a Artlant continuasse a beneficiar do apoio financeiro do Estado Português e do IAPMEI e evitasse perder os apoios já recebidos. Esta operação tinha um montante de €197 milhões e terminava em 2039. A segunda operação consolidava todas as linhas resultantes do *Facility Agreement*, à exceção da *Long Term Facility*, tendo como objetivo reestruturar a *Debt Service Reserve Facility*, a *Working Capital Facility*, a *Guarantees Facility*, a *Revolving Facility* e a *Paraxylene Supply Facility*. Esta operação foi formalizada num novo contrato, com um montante de €153 milhões e terminando em 2014.



8 WS1 - Concessão de crédito

WS1 – Detalhe de exceções identificadas

Artlant (3/3)

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para are ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Aprovação da operação

- Da nossa análise verificámos que para algumas das fases do ciclo de vida das operações analisadas existe um conjunto de situações que não estão em conformidade com os normativos internos da CGD. Assim, no que respeita à concessão inicial do crédito, não foram cumpridos todos os requisitos relativos à abertura de crédito. Adicionalmente, não foram fornecidos os pareceres de risco para todos os financiamentos iniciais, nem foram exigidas garantias reais que cobrissem, com segurança, pelo menos 120% do valor do crédito, existindo assim, uma insuficiência de colaterais face ao normativo interno, sem justificação. Verificámos ainda a existência de despachos que não acomodaram todas as considerações dos pareceres técnicos, não existindo para tal qualquer justificação. Verificámos que nem todos os contratos de financiamento estão conforme os despachos, não existindo para estes casos qualquer justificação. Por último, verificámos que o despacho de aprovação do segundo financiamento inicial é posterior à data de contratualização do mesmo.
- Relativamente à monitorização, verificámos que nem todas as propostas de alterações das condições contratuais da operação foram devidamente aprovadas e formalizadas. Adicionalmente, existem propostas de alterações das condições contratuais para as quais não existe uma análise de risco anexa. Por fim, verificámos que o rating não foi atualizado para todos os anos ao longo do período de vigência do contrato, bem como, não existe evidência sobre a correta monitorização da operação, nomeadamente a emissão de alertas quanto à deterioração da situação creditícia do mutuário ou quando surgiram evidências de dificuldades financeiras.
- No que respeita à reestruturação, não foram cumpridos todos os requisitos relativos à reestruturação do crédito. Adicionalmente, não foram exigidas garantias reais que cobrissem, com segurança, pelo menos 120% do valor do crédito. Desta forma, existe uma insuficiência de colaterais face ao normativo interno, sem justificação. Verificámos que o primeiro despacho de aprovação relativo ao *Facility Agreement* foi aprovado em CC quando de acordo com as normas internas da CGD, deveria ter sido aprovado em CAC. Por fim, verificámos que o último despacho de aprovação das condições do *Facility Agreement*, é posterior à data de contratação do mesmo.

Resumo exceções identificadas

Situação identificadas	#
1 – O parecer da DGR é desfavorável, mas existiu um override à indicação da DGR de recusa por parte do CAC (Órgão que aprovou a proposta). Não existe nenhuma justificação para este override	1
2 – O parecer da DGR é condicionado a um conjunto de determinadas condições que foram derogadas pelo Órgão que aprovou a proposta. Não existe nenhuma justificação para esta derrogação.	3
3 – Não foi devidamente suportada a não exigibilidade de garantias reais que cobrissem, com segurança, pelo menos 120% do valor do crédito, incluindo capital, juros, comissões e despesas. Desta forma, existe uma insuficiência de colaterais face ao normativo interno, sem justificação para a derrogação deste requisito.	13
4 - Não existe parecer técnico da Direção de Risco referente à operação. Não existe nenhuma justificação para esta situação.	26
5 – Não existe evidência de formalização da totalidade das condições propostas e aprovadas em despacho.	11
6 – Não existe evidência que tenha sido obtida toda a informação exigível para fundamentar a aprovação da operação (estudo de viabilidade, licenças).	1
7 – Não existe evidência sobre a correta monitorização da operação, nomeadamente a emissão de alertas aquando da deterioração da situação creditícia do mutuário ou quando surgiram evidências de dificuldades financeiras	8

Conclusões da nossa análise:

Finalidade do crédito	Resultado final	Resultado global	Ano de referência
► A finalidade do crédito foi financiar a construção de uma central de produção de PTA em Sines.	► Nesta operação existiu um conjunto de factores que resultaram na difícil situação económica da Empresa e que deu origem ao PER. Adicionalmente, existiu um conjunto de falhas nos procedimentos internos do banco e de decisões dos órgãos de decisão que se traduziram num aumento grave da exposição da CGD ao risco.	Crédito concedido	2015
		Imparidade (%)	€ 350,8M
			60,2%



8 WS1 - Concessão de crédito

WS1 – Detalhe de exceções identificadas

Investifino (1/2)

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Enquadramento da operação

- ▶ A 8 de Julho de 2005, a INVESTIFINO, obteve junto da CGD um Financiamentos M/L Prazo com o propósito de adquirir ações da CIMPOR - Cimentos de Portugal, SGPS, S.A “CIMPOR”. Este financiamento surge na sequência da desblindagem dos estatutos da CIMPOR, criando assim uma oportunidade para reforçar a posição já detida pela INVESTIFINO nesta empresa.
- ▶ Assim, a INVESTIFINO solicitou à CGD a apresentação de cotação para um financiamento de 180 milhões de euros, por um período máximo de 5 anos, a reembolsar em *bullet* com possibilidade de reembolso antecipado total ou parcial, sem penalidade, com a finalidade de aquisição de ações da CIMPOR passando de uma posição de 11,3% para uma posição de 15%, reforçando desta forma a sua posição em cerca de 3,7%. Esta operação teve como garantia o penhor de 30.965.447 ações do BCP e de 32.500.000 ações da CIMPOR, de forma a permitir uma cobertura de 115% de capital mutuado. Este contrato foi alterado através dos contratos subscritos, respectivamente, em 18 de Junho de 2008, e em 5 de Agosto de 2008, tendo nesta ultima data sido celebrados dois contratos de penhor autónomos.
- ▶ A 11 de Julho de 2007 a CGD e a INVESTIFINO, celebraram um contrato promessa através da qual a CGD, prometeu conceder um crédito à INVESTIFINO até ao montante de 180M euros e a INVESTIFINO prometeu dar como garantia penhor de ações com um rácio de cobertura nunca inferior a 120%. Esta linha de crédito deu origem a um contrato de mutuo com penhor no montante de 58.411.100 euros que tem como finalidade a aquisição de um ou mais lotes de ações do BCP. Este contrato foi celebrado a 20 de Julho de 2007, e posteriormente alterado através de contratos subscritos, respectivamente, em 3 de Janeiro de 2008, em 18 de Junho de 2008, e em 5 de Agosto de 2008.
- ▶ Face à constante desvalorização das ações dadas como garantia destas operações, e face às dificuldades sentidas por parte da INVESTIFINO em fazer face às suas obrigações financeiras, a 16 de Fevereiro de 2009, é celebrado novo contrato entre a INVESTIFINO e a CGD, com o propósito de reestruturar vários contratos celebrados entre a CGD e a INVESTIFINO (foram 6 ao todo, incluindo os 3 contratos de financiamento referidos acima).
- ▶ Assim, foi celebrado nesta data entre as partes, o "Contrato de Compra e Venda de Ações e Opção de Compra, nos termos do qual, a INVESTIFINO vendeu à CGD 64.406.000 de ações escriturais, nominativas, representativas de 9.584% do capital social da CIMPOR, e afetou o produto dessa venda ao reembolso antecipado parcial de capital, procedendo assim a redução das dívidas emergentes dos 6 contratos de financiamento, no montante global de € 305.928.500 (destes 305M euros, cerca 85M euros correspondem à amortização da operação dos 180M euros celebrada a 8 de Julho de 2005, e cerca de 14M euros correspondem à amortização de dívida da operação dos 58M euros celebrada a 20 de Julho de 2007), nos termos consignados no contrato, na sequência do pedido de reestruturação dessas dívidas feito pela INVESTIFINO à CGD.
- ▶ Desta forma, as partes acordaram em regular os termos e condições de reembolso das dívidas de capital, cujo montante global ascende, a € 258.469.800 (destes 258M euros, cerca 95M euros correspondem à dívida da operação dos 180M euros celebrada a 8 de Julho de 2005, e cerca de 44M euros correspondem à dívida da operação dos 58M euros celebrada a 20 de Julho de 2007) e corresponde à dívida remanescente ainda não reembolsada.



8 WS1 - Concessão de crédito

WS1 – Detalhe de exceções identificadas

Investifino (2/2)

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Aprovação da operação

- ▶ Da nossa análise verificámos que para algumas das fases do ciclo de vida das operações analisadas existe um conjunto de situações que não estão em conformidade com os normativos internos da CGD.
- ▶ Assim, no que respeita à concessão inicial do crédito, verificámos que os pareceres da DGR são condicionados a um conjunto de determinadas condições que não foram acomodadas pelo CAC (Órgão que aprovou a proposta), não existindo qualquer justificação para esta situação. Adicionalmente, não foram exigidas garantias reais que cobrissem, com segurança, pelo menos 120% do valor do crédito, incluindo capital, juros, comissões e despesas. Desta forma, existe uma insuficiência de colaterais face ao normativo interno, sem justificação para esta situação. Por fim, no que respeita às presenças necessárias em CAC para a deliberação das operações, verificámos que existiram situações onde não esteve presente o Presidente da CE conforme exigido pelas normas internas da CGD em vigor à data.
- ▶ Relativamente à monitorização, verificámos que o rating não foi atualizado para todos os anos ao longo do período de vigência do contrato, bem como, não existe evidência sobre a correta monitorização da operação, nomeadamente a emissão de alertas quanto à deterioração da situação creditícia do mutuário ou quando surgiram evidências de dificuldades financeiras. Por fim, existiram situações onde não foram identificados todos os despachos referentes aos aditamentos celebrados.
- ▶ No que respeita à reestruturação, verificámos que não existe parecer técnico da direção de Risco referente à operação de reestruturação em causa, nem foi apresentado nenhum justificativo por parte da CGD referente a esta situação. Adicionalmente, verificámos que não foram exigidas garantias reais que cobrissem, com segurança, pelo menos 120% do valor do crédito, incluindo capital, juros, comissões e despesas. Desta forma, existe uma insuficiência de colaterais face ao normativo interno, sem justificação para esta situação.

Resumo exceções identificadas

Situação identificadas	#
1 – O parecer da DGR é desfavorável , mas existiu um override à indicação da DGR de recusa por parte do CAC (Órgão que aprovou a proposta). Não existe nenhuma justificação para este override	-
2 – O parecer da DGR é condicionado a um conjunto de determinadas condições que foram derogadas pelo Órgão que aprovou a proposta. Não existe nenhuma justificação para esta derrogação.	2
3 – Não foi devidamente suportada a não exigibilidade de garantias reais que cobrissem, com segurança, pelo menos 120% do valor do crédito, incluindo capital, juros, comissões e despesas. Desta forma, existe uma insuficiência de colaterais face ao normativo interno, sem justificação para a derrogação deste requisito.	4
4 - Não existe parecer técnico da Direção de Risco referente à operação. Não existe nenhuma justificação para esta situação.	2
5 – Não existe evidência de formalização da totalidade das condições propostas e aprovadas em despacho.	-
6 – Não existe evidência que tenha sido obtida toda a informação exigível para fundamentar a aprovação da operação (estudo de viabilidade, licenças).	-
7 – Não existe evidência sobre a correta monitorização da operação, nomeadamente a emissão de alertas aquando à deterioração da situação creditícia do mutuário ou quando surgiram evidências de dificuldades financeiras	2

Conclusões da nossa análise:		Resultado global	
Finalidade do crédito	Resultado final	Ano de referência	2015
▶ A finalidade dos créditos concedidos foi o de financiar a aquisição de ações do BCP e da CIMPOR.	▶ Face à constante desvalorização das ações dadas como garantia destas operações, e face às dificuldades sentidas por parte da INVESTIFINO em fazer face aos seus compromissos financeiros com a CGD houve a necessidade de se reestruturar a dívida. Adicionalmente, existiu um conjunto de falhas nos procedimentos internos do banco e de decisões dos órgãos de decisão que se traduziram num aumento grave da exposição da CGD ao risco.	Crédito concedido	€ 138,3M
		Imparidade (%)	96,3%



8 WS1 - Concessão de crédito

Detalhe de exceções identificadas

Finpro (1/2)

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para árre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

A discutir se fica na componente de conclusões públicas

Enquadramento da operação

- ▶ Operação de €200 milhões, referente a uma emissão de papel comercial que teve início em Março de 2007 e que tinha como finalidade conceder fundos para a Finpro, em consorcio liderado pelo Grupo Macquarie, proceder à aquisição da Thames Water, concessionaria de águas no Reino Unido.
- ▶ A participação do Grupo Finpro no consorcio era de 5% através da Finpro Inversões, S.L. (100% Finpro, SGPS, S.A), entre outros parceiros como Macquarie (50%), Manulife (5%) Santander Capital (3,75%), Governo de Alberta (Canadá), Fundos de Pensões (Canadiano e Australiano), entre outros investidores.
- ▶ A operação previa a existência de uma carta conforto da Finpro SGPS, onde esta se comprometia a dotar a Finpro Inversões em GBP 80 milhões no prazo de 1 ano. As garantias prestadas sobre esta operação consistiam apenas na Carta Conforto da Finpro, onde esta se comprometia a dotar a Finpro Inversões em GBP 80 milhões no prazo de 1 ano, e penhor das ações da SPV constituída para a operação.
- ▶ Em 2009, a operação era expectável vir a ser reembolsada por um eventual IPO da Finpro, tendo o prazo da mesma sido prorrogado por 3 anos numa reestruturação que ocorreu a Junho de 2009.
- ▶ Não tendo sido concretizado o IPO, a Finpro não conseguiu gerar liquidez suficiente para fazer face ao serviço da dívida associada a esta operação, tendo esta sido prorrogada sucessivamente ao longo de mais uma reestruturação e três aditamentos, o que se traduziu num incremento da maturidade em cerca de dois anos.
- ▶ A operação entrou em incumprimento em Janeiro de 2014 e a Finpro foi declarada insolvente em 2015.

Aprovação da operação

- ▶ Aquando a análise da concessão do crédito por parte da DGR, foi enfatizado a incerta proveniência dos fundos para reembolso do serviço da dívida existente, tendo o mesmo que ser financiado com recurso sobretudo a capitais próprios acionistas. Adicionalmente, foi feito o alerta relativamente ao elevado envolvimento da CGD com o Grupo, e que o mesmo era insuficientemente contra garantido, tendo para o efeito sido apresentado um conjunto de condicionalismos que deveriam ser salvaguardados antes da aprovação da operação, sendo de destacar:
 - a) Prévia confirmação de um aumento de capital previsto para o corrente ano, por parte de todos os acionistas do Grupo;
 - b) Manutenção da estrutura acionista do Grupo, mediante "ownership-clause" dos atuais acionistas a incluir no contrato do Programa;
 - c) Penhor de contas de depósito, nomeadamente relativas as receitas de vendas da participação de uma outra participada, a Transurban, como forma de assegurar o reembolso parcial do financiamento previsto;
 - d) Preferivelmente, a constituição de garantias reais com grau de cobertura usual no Grupo CGD (hipotecas de imóveis, penhor de ações cotadas em Bolsa);
 - e) E ainda, limitações ao nível de endividamento global do Grupo, para além do atualmente previsto.
- ▶ Apesar das condicionantes presentes no parecer da DGR, a operação foi aprovada em CAC em 21-03-2017, tendo sido autorizado a substituição da carta de conforto pelo compromisso dos acionistas de não alienarem nem onerarem a participação direta ou indireta na empresa e a substituição do compromisso irrevogável dos acionistas em dotar a sociedade de capitais próprios pela junção da cópia da ata que contém a deliberação de aumento do capital.



8 WS1 - Concessão de crédito

Detalhe de exceções identificadas

Finpro (2/2)

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Enquadramento da operação

- ▶ Em Junho de 2009, no âmbito da primeira reestruturação, onde era solicitado a extensão da maturidade em 3 anos, foi novamente referido pela DGR, que apesar da operação ter como contrapartida um agravamento do pricing, não é proposto qualquer garantia real a favor da operação, o que aliado ao facto de não existir qualquer segurança de que dentro do novo período de vigência da operação, existirão condições para a concretização de um IPO e que o mesmo, a ocorrer, permitirá fundos suficientes para o integral reembolso do financiamento, se traduziu num parecer desfavorável.
- ▶ **Apesar de o parecer da DGR ter sido desfavorável, existiu um override por parte do CAC (Órgão que aprovou a proposta), não tendo sido apresentada uma justificação para o mesmo.**
- ▶ Em Fevereiro de 2012, a operação foi novamente reestruturada, com um novo agravamento do pricing e uma nova extensão da maturidade em mais um ano. **Não existe parecer técnico da Direção de Risco referente a esta reestruturação, nem foi apresentada qualquer justificação para esta situação.**
- ▶ **Em 2015, após a operação ter entrado em incumprimento em Janeiro de 2014, a Finpro foi declarada insolvente, tendo a CGD reclamado créditos no valor de €143M, onde €132M estão relacionados com esta operação.**

Conclusões da nossa análise:		Resultado global	€ milhões
Finalidade do crédito	Resultado final	Data de referência	2015
▶ Concessão de fundos para aquisição de participações sociais	▶ Apesar dos constantes alertas emitidos pela DGR ao longo do ciclo de vida desta operação, o órgão de decisão (CAC), optou por fazer um override às recomendações da DGR, tomando um conjunto de decisões que se traduziram num aumento grave da exposição da CGD ao risco. Adicionalmente, consideramos que a monitorização da operação no período em análise, apresentou falhas graves não existindo evidência da emissão de alertas aquando à deterioração da situação creditícia do mutuário ou quando surgiram evidências de dificuldades financeiras.	Crédito concedido	114,1
		Imparidade (%)	35,0%

Resumo exceções identificadas

Situação identificadas	#
1 – O parecer da DGR é desfavorável, mas existiu um override à indicação da DGR de recusa por parte do Órgão competente. Não existe nenhuma justificação para este override	1
2 – O parecer da DGR é condicionado a um conjunto de determinadas condições que foram derogadas pelo Órgão que aprovou a proposta. Não existe nenhuma justificação para esta derrogação.	1
3 – Não foi devidamente suportada a não exigibilidade de garantias reais que cobrissem, com segurança, pelo menos 120% do valor do crédito, incluindo capital, juros, comissões e despesas. Desta forma, existe uma insuficiência de colaterais face ao normativo interno, sem justificação para a derrogação deste requisito.	2
4 - Não existe parecer técnico da Direção de Risco referente à operação. Não existe nenhuma justificação para esta situação.	1
5 – Não existe evidência de formalização da totalidade das condições propostas e aprovadas em despacho.	1
6 – Não existe evidência que tenha sido obtida toda a informação exigível para fundamentar a aprovação da operação (estudo de viabilidade, licenças).	-
7 – Não existe evidência sobre a correta monitorização da operação, nomeadamente a emissão de alertas aquando à deterioração da situação creditícia do mutuário ou quando surgiram evidências de dificuldades financeiras	1



8 WS1 - Concessão de crédito

Detalhe de exceções identificadas

Birchview (1/2)

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Enquadramento da operação

- ▶ Em 2007, o Grupo Aprirose (agora Grupo QDL / Mark Lennher) formalizou com a CGD 6 financiamentos de MLP no valor global de €183M, tendo como finalidade a aquisição de ações da "QDL Investimentos, Lda" no valor de €92M (€47M para aquisição de ações e €44M para liquidação de encargos emergentes de suprimentos) e apoio à construção da 1ª fase dos empreendimentos através de um financiamento no total de €85M, na Chapelmoor, Bridgdown e Birchview (as 3 empresas proprietárias dos lotes), dos quais foi efetuada uma libertação inicial de €4,7M, €5,3M e €4,9M, respetivamente.
- ▶ Entretanto, e após várias reformulações ao projeto inicial de construção nos 3 lotes, foi decidido avançar apenas com a construção do Lote AL3/Key Lago a desenvolver pela Birchview, tendo sido autorizado, em Abril de 2010, a redução dos financiamentos à construção aprovados para as outras empresas a "favor" da Birchview, que, desde modo ficou com um financiamento de fomento à construção de € 74,5M, com aprovação de € 62,9M para construção dos exteriores e 25% para os interiores (18 moradias) – de acordo com o orçamento final validado pela Imocaixa.
- ▶ Ainda em 2010, além de ter sido aprovada a prorrogação dos 6 financiamentos por mais 2 anos a estrutura acionista das empresas Quinta do Lago é alterada através da entrada da Tecnisan no capital social da QDL.
- ▶ Em Junho de 2012 foi aprovada a reestruturação do MLP da Birchview/Lote AL3, tendo-se aumentado a maturidade em mais 5 anos (2017) e um limite de crédito de €4M (finalidade: despesas inerentes ao projeto), tendo-se mantido em vencidos/moratórias os MLP'S da "QDL Investimentos, SA", "Bridgedown, SA" e "Chapelmoor, SA".
- ▶ No final de 2013, a Tecnisan I, S.A. (acionista da QDL SGPS, SA) requereu a insolvência, tendo-se concretizado um aumento de capital social da empresa QDL SGPS (de €50m €500m), através do acionista "The Keys Investors, SA", o qual viu a sua participação passar de 15% para 46,5% por contrapartida da redução da participação de "Pinestreet, SA" (de 35% para 3,5%), evitando-se assim que a insolvência da Tecnisan pudesse vir a prejudicar o projecto QDL.
- ▶ Em Junho de 2014 é implementado o modelo de reestruturação, visando a conclusão da Fase A (68 frações: 18 construídas; restantes 50 sem os acabamentos interiores), obtenção do licenciamento e consequente valorização dos activos, com manutenção do promotor do projeto e do empreiteiro geral, mediante reestruturação do envolvimento creditício (prazo: até 2017; novo montante de 18 MEUR: 11,7 MEUR para obras + 6,3 MEUR para custos de estrutura; liquidação dos juros remuneratórios + comissões com novos financiamentos de 32 MEUR;
- ▶ Em Junho de 2015 dá-se a aprovação de alterações contratuais (ampliação do período de utilização; reembolso de capital) e da alienação dos Lotes AL1 e ET3 à empresa JMJ Holdings LLC, que apesar de ter subjacente um haircut de 30,7%, acomodado com o nível de imparidade constituído à data (30%), permite um encaixe líquido para a CGD de €38M.



8 WS1 - Concessão de crédito

Detalhe de exceções identificadas

Birchview (2/2)

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Enquadramento da operação

- ▶ O parecer da DGR, apesar de ter sido condicionado, teve como pressuposto base que a CGD iria participar no projeto em parceria (50%/50%) com OIC, nomeadamente o BPI, onde a CGD iria ser o banco líder, situação que não se veio a verificar, tendo a CGD assumido 100% do projeto. **Esta alteração não foi alvo de um parecer técnico da Direção de Risco, nem foi apresentada qualquer justificação para o mesmo.**
- ▶ Além desta situação, o parecer da DGR menciona a necessidade de se obter garantias reais que permitam uma cobertura mínima de 120% relativamente ao valor do financiamento, situação que não se veio a verificar, tendo-se obtido uma cobertura de apenas 74%, **verificando-se uma insuficiência de colaterais face ao normativo interno, sem justificação para a derrogação deste requisito.**
- ▶ **Adicionalmente, não foi apresentado um estudo de viabilidade sobre o projeto a ser financiado pela CGD, o que consideramos ser uma limitação de informação para a tomada de decisão que não foi tida em conta, tendo a mesma como consequência um aumento da exposição ao risco, por parte da CGD considerado elevado.**
- ▶ Nas operações seguintes, apesar de a CGD ter conseguido incrementar o valor das suas garantias reais e da obtenção de garantias pessoais através do aval dos acionistas, consideramos que o mesmo foi insuficiente para mitigar o aumento do risco tomado pela CGD no início da operação, muito por via da crise que afetou o sector imobiliário em Portugal a partir de 2010.

Conclusões da nossa análise:

Finalidade do crédito

Resultado final

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Financiamento para aquisição de participações sociais e construção imobiliária | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Consideramos que o aumento grave da exposição ao risco por parte da CGD, nesta operação surge no momento da concessão inicial, sendo de destacar a tomada de 100% do financiamento sem que a mesma tenha sido analisada pela DGR, a insuficiência de colaterais face ao normativo interno e a não obtenção prévia de um estudo de viabilidade sobre o projeto a ser financiado. |
|--|---|

Resultado global

€
milhões

Data de referência	2015
Crédito concedido	169,6
Imparidade (%)	30,0%

Resumo exceções identificadas

Situação identificadas	#
1 – O parecer da DGR é desfavorável, mas existiu um override à indicação da DGR de recusa por parte do Órgão competente. Não existe nenhuma justificação para este override	-
2 – O parecer da DGR é condicionado a um conjunto de determinadas condições que foram derogadas pelo Órgão que aprovou a proposta. Não existe nenhuma justificação para esta derrogação.	1
3 – Não foi devidamente suportada a não exigibilidade de garantias reais que cobrissem, com segurança, pelo menos 120% do valor do crédito, incluindo capital, juros, comissões e despesas. Desta forma, existe uma insuficiência de colaterais face ao normativo interno, sem justificação para a derrogação deste requisito.	1
4 - Não existe parecer técnico da Direção de Risco referente à operação. Não existe nenhuma justificação para esta situação.	1
5 – Não existe evidência de formalização da totalidade das condições propostas e aprovadas em despacho.	-
6 – Não existe evidência que tenha sido obtida toda a informação exigível para fundamentar a aprovação da operação (estudo de viabilidade, licenças).	1
7 – Não existe evidência sobre a correta monitorização da operação, nomeadamente a emissão de alertas aquando à deterioração da situação creditícia do mutuário ou quando surgiram evidências de dificuldades financeiras	-

9

WS2 - Aquisição e alienação de ativos

AIAG 2000 -2015

In this section	Página
Objetivos e âmbito do trabalho	100
Definição da amostra	102
Abordagem metodológica	103
Conclusões globais	106
Detalhe de exceções identificadas	107



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Objetivos e âmbito do trabalho

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Objetivos

De acordo com o âmbito de trabalho e complementado com os ToR (ambos os documentos encontram-se em anexo a este Relatório), um segundo objetivo do nosso trabalho era, para o período entre 2000 e 2015, analisar os principais atos de gestão relativos a aquisições e alienações de ativos, com destaque para participações financeiras e outros ativos financeiros materialmente relevantes, assim como ativos non-core (e.g. ativos imobiliários que não objeto de análise de operações de crédito via recuperação por dação).

Âmbito

O perímetro da WS2 sobre o processo de aquisição e alienação de ativos do Banco, com destaque para as participações financeiras e outros ativos materialmente relevantes (nomeadamente obrigações, papel comercial), assim como dos ativos non-core onde se incluem os ativos imobiliários que não estão abrangidos pela análise realizada no WS1. As nossas áreas de análise incidiram sobre os seguintes pontos:

- ▶ Deliberação sobre a aquisição ou alienação de participações financeiras, outros ativos financeiros materialmente relevantes ou ativos non core;
- ▶ Acompanhamento dos resultados associados aos ativos;
- ▶ Nomeação de administradores ou gestores para gestão dos ativos; e
- ▶ Exercício dos poderes de detenção/acionista (e.g. distribuição de dividendos, outros poderes de voto em Assembleia).

Principais fontes de informação

Ativos financeiros

Foram solicitadas as listagens dos ativos financeiros detidos pelo Grupo CGD para o período compreendido entre os exercícios de 2000 a 2015. As listagens recebidas incluem os seguintes ativos:

- ▶ Ativos financeiros detidos para negociação;
- ▶ Outros ativos financeiros ao justo valor através de resultados;
- ▶ Ativos financeiros disponíveis para venda;

- ▶ Ativos financeiros com acordo de recompra;
- ▶ Investimentos em subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos; e
- ▶ Devedores e outras aplicações.

Por forma a obter uma visão evolutiva de cada tipo de ativos acima identificados, agregámos as listagens obtidas de forma a construirmos um ficheiro único com todos os ativos financeiros e imobiliários que passaram pela carteira do Banco ao longo do período em análise.

Adicionalmente os ativos foram categorizados de acordo com a sua natureza em dívida pública portuguesa, dívida pública estrangeira, associadas, cauções, Estado Português, empréstimos subordinados do Grupo, fundos geridos pelo Grupo, outros fundos não geridos pelo Grupo, instrumentos de capital, outros créditos e valores titulados, obrigações do Grupo CGD, outras obrigações, obrigações não subordinadas, outros ativos financeiros, Small Business Administration (instrumentos de dívida emitidos pelo Governo Americano com o intuito de apoio as PME), suprimentos ao Grupo CGD, outros suprimentos e papel comercial.

Ativos imobiliários

Foram solicitadas pela EY as listagens dos ativos imobiliários detidos pelo Grupo CGD para o período compreendido entre os exercícios de 2000 a 2015. As listagens recebidas incluem os seguintes ativos:

- ▶ Imóveis da CGD (2000 a 2015);
- ▶ Imóveis da Imocaixa (2000 a 2015);
- ▶ Imóveis da Caixa Imobiliária (2009 a 2015);
- ▶ Imóveis da CLF (2000 a 2015);

Por forma a obter uma visão evolutiva de cada tipo de ativos acima identificados, agregámos as listagens obtidas de forma a construirmos um ficheiro único com todos os ativos financeiros e imobiliários que passaram pela carteira do Banco ao longo do período em análise.



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Objetivos e âmbito do trabalho

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resultados de reconciliações

As listagens obtidas foram conciliadas com os relatórios e contas do Grupo CGD dos períodos em análise, garantindo desta forma que a informação incluída nas listagens recebidas é completa, isto é, contém a plenitude das operações, e que eventuais desvios encontrados não são significativos para o âmbito do trabalho que estamos a realizar. Identificámos as seguintes exceções:

Ativos financeiros

- ▶ Desconsideração, para efeitos da nossa análise, dos instrumentos derivados mensurados ao justo valor (Swaps, opções sobre divisas e cotações, opções de taxa de juro, futuros e outras opções a prazo), por não serem consideradas relevantes para a nossa análise no âmbito deste nosso trabalho;
- ▶ Desconsideração, para efeitos da nossa análise, da rubrica de provisões para risco de país, por não serem consideradas relevantes para a nossa análise no âmbito deste nosso trabalho;
- ▶ Desconsideração, para efeitos da nossa análise, dos juros relativos a ativos com acordos de recompra;
- ▶ Diferenças identificadas na rubrica de “Devedores e outras aplicações” por esta corresponder a diversos itens do Relatório e Contas de outros ativos. A informação foi conciliada e todas as diferenças foram justificadas, não tendo surgido desta análise novos ativos a analisar.

Ativos imobiliários

- ▶ Ajustamentos manuais para suportar o aumento de imparidade de imóveis (justificação para as diferenças apuradas nos períodos compreendidos entre os anos de 2011 e 2015).

Metodologia seguida para seleção da amostra

De acordo com o âmbito do nosso trabalho, a amostra para a WS2 é constituída por 99 operações.

A nossa metodologia para seleção da amostra foi definida de forma a identificarmos ativos mais representativos em cada período, com base nos seguintes critérios:

- ▶ Títulos com valor de balanço, em cada período, superior a €50 milhões e/ou perdas potenciais superiores a €25 milhões – de acordo com a nossa análise os ativos selecionados representam 67% da carteira em média ao longo dos períodos em análise.
- ▶ Imóveis com valor de balanço superior a €10 milhões, em cada período;
- ▶ Adicionalmente, fez-se uma leitura de outra documentação (nomeadamente Relatório e Contas dos exercícios de 2000 a 2015, atas do Conselho de Administração e da Comissão Executiva) de forma a complementarmos a nossa seleção com outras operações identificadas como relevantes, por termos identificado algum risco. Neste âmbito, e especificamente no caso da WS2, são considerados os ativos com valor de balanço superior a €10 milhões e/ou perdas potenciais superiores a 30% do valor de balanço do ativo.
- ▶ Excluimos da análise os ativos de dívida pública por considerarmos que estão fora do âmbito deste trabalho;
- ▶ Excluimos da nossa análise o ativo “Suspensão processo execução fiscal exerc.2006” pela sua natureza (este ativo refere-se a uma caução no âmbito de uma inspeção da administração fiscal de 2005 - garantia para suspensão do ato tributário da liquidação).
- ▶ Após a definição da amostra, constatou-se que a mesma tinha não só títulos de várias naturezas, como a sua origem poderia ser diferente. A nossa base de seleção foi uma inventariação de títulos e participações da CGD, que não nos permite identificar a que carteira se encontram os títulos.
- ▶ Foi então necessário recorrer a várias reuniões, nomeadamente com a DMF e com a DGR, por forma a compreendermos, como se encontra estruturado o modelo de investimento da CGD.



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Definição da amostra

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

- ▶ A CGD dispõe de quatro carteiras que são geridas pela DMF e monitorizadas pela DGR:
 - ▶ Carteira de Participações financeiras – participações que são da responsabilidade do CA/CE, tendo a DMF apenas a responsabilidade operacional de efetuar compras e vendas na sequência de indicações da Administração. Não dispõe de guidelines.
 - ▶ Carteira de Negociação – inclui títulos e instrumentos financeiros derivados transacionados com o objetivo de detetar oportunidades de negócio para horizontes temporais de curto prazo;
 - ▶ Carteira de Investimento - com o propósito de constituir uma reserva de valor e de liquidez, inclui os restantes títulos da carteira própria da Caixa, e coberturas associadas, com exceção de participações financeiras e crédito titulado; e
 - ▶ Carteira Própria - títulos adquiridos com propósito de Investimento, mas que constituem atualmente objetivo de desalavancagem. Dado que esta carteira é um subgrupo da carteira de investimento e com guidelines específicas optámos por segregar a sua análise da restante carteira de investimento.
- ▶ Cada carteira (com exceção da carteira de participações financeiras) dispõe de *guidelines* onde se encontram detalhados os objetivos, instrumentos autorizados e composição dos ativos. As guidelines incluem ainda limites de performance e risco, bem como a definição de obrigatoriedade de controlo e reportes.
- ▶ A CGD dispõe ainda de uma carteira de crédito titulado, cujo objetivo passa por providenciar à CGD um instrumento para cumprimento de objetivos de natureza tática ou providenciar uma fonte alternativa de financiamento a empresas, que não crédito puro.
- ▶ Tendo em consideração a natureza do ativo e o racional/objetivo do investimento, foram criadas várias categorias por forma a que se desenvolvesse uma metodologia adequada a cada.

Apresentamos de seguida a caracterização da nossa amostra:

Tipos de Ativos	Nº de operações
Participações financeiras	11
Imóveis	10
Carteira de investimento	
Carteira de investimento	16
Carteira própria	5
SPV	5
Títulos de dívida	
Obrigações ⁽¹⁾	23
Papel comercial ⁽¹⁾	16
Crédito titulado	4
V. Crédito titulado	4
Outros⁽²⁾	5
Total	99

Nota (1): Ativos analisados na WS1

Nota (2): Inclui Hypo Essen, Caisse Depots et Consignations, KBC BK NY, Nelson Quinta e Filhos e INH/92



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Abordagem metodológica

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Enquadramento

Considerando a categorização por nós efetuada foram delineadas várias metodologias de análise, tendo também em consideração a informação que existia.

Participações financeiras

- ▶ Conforme explicado anteriormente, a carteira de participações financeiras encontra-se sob a alçada do CA/CE, não existindo *guidelines* associadas.
- ▶ Uma vez que as deliberações sobre investimento e desinvestimento das mesmas, bem como o acompanhamento da sua evolução, se encontra delegados nestes órgãos, as nossas bases de informação centraram-se na análise dos Relatórios e Contas da CGD e das Atas de CA/CE.
- ▶ Após análise das atas do CA e CE, fez-se um levantamento das mais variadas informações e restante documentação que nos foi facultada pelos respetivos órgãos e que suportam as deliberações tomadas.
- ▶ Este levantamento foi feito, numa primeira fase, através da seleção dos atos de gestão refletidos nas respetivas atas. Durante a análise à informação rececionada e às respetivas deliberações, bem como ao Relatório e Contas, foi efetuada nova pesquisa nas atas do Conselho de Administração e da Comissão Executiva através da ferramenta de pesquisa avançada. O objetivo foi o de garantir que todas as deliberações consideradas relevantes foram incluídas na nossa análise.
- ▶ Adicionalmente, solicitámos a várias direções da CGD, um conjunto detalhada de informações e documentos de suporte às decisões tomadas em sede de atas de CA/CE que se encontravam listados nas referidas atas.
- ▶ Após análise de toda a informação rececionada, enviámos um conjunto de questões para as respetivas direções de forma a clarificarmos pontos em aberto na nossa análise.
- ▶ Tais esclarecimentos foram obtidos via envio de questionários e/ou reuniões presenciais. Nestes casos, obtivemos a validação posterior das atas das referidas reuniões.
- ▶ Também tivemos a possibilidade de nos reunir com ex-colaboradores da CGD.

Imóveis

- ▶ De acordo com o referido anteriormente a carteira de imóveis do Grupo CGD, refere-se a ativos adquiridos via recuperação, dação ou execução. A nossa análise incidiu sobre a carteira de imóveis da CGD (40,9%), Caixa Imobiliária (29,3%), Caixa Leasing e Factoring ("CLF") (14,7%) e Imocaixa (5,4%), estas entidades representavam 90,4% dos imóveis no universo Grupo CGD, para o período de 2015.
- ▶ Tendo em conta a metodologia referida anteriormente, foram selecionados 10 imóveis.
- ▶ Para os imóveis a analisar das entidades CGD, Caixa Imobiliária e Imocaixa, a análise foi realizada em duas fases distintas.
 - ▶ A primeira refere-se ao enquadramento da operação de crédito, e o racional para a entrada deste na esfera da CGD, seja via dação ou aquisição do imóvel para fazer face a dívidas ao grupo. Nesta fase, foram analisadas as atas de conselho de crédito, conselho alargado de crédito, CE e CA, foram ainda solicitados os documentos de suporte a esta transação como, avaliações, escrituras de compra e venda, entre outros.
 - ▶ Na segunda fase, foi obtido o entendimento sobre a monitorização e alienação sobre estes imóveis. Os elementos solicitados foram essencialmente, avaliações anuais e escrituras de compra e venda e relatórios de monitorização da DNI.
- ▶ Para os imóveis a analisar da CLF, uma vez que aquando da concessão do crédito, o imóvel é da CLF e não do credor, a metodologia selecionada para análise foi a da WS1, uma vez que a entrada do imóvel se dá aquando da contratação do crédito pelo cliente.



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Abordagem metodológica

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Carteira de investimento

Carteira de investimento

- ▶ O investimento em títulos cujo objetivo é entrarem na carteira de investimento, não carecem de uma avaliação de risco formal preliminar. Os mesmos apenas têm de respeitar as *guidelines* vigentes na altura. Caso no momento de investimento, não sejam cumpridos os limites estabelecidos a DGR pede à DMF que justifique o porquê de tal situação ter ocorrido, e caso o incumprimento se mantenha, o mesmo terá de ser aprovado em sede de ALCO.
- ▶ Desta feita, optou-se por analisar três fases do investimento: investimento/constituição, monitorização e alienação/maturação.
- ▶ Na ótica do investimento/constituição efetuámos os seguintes procedimentos:
 - ▶ Análise das fichas técnicas de cada título;
 - ▶ Verificar que os mesmos eram elegíveis para investimento de acordo com as *guidelines* a cada período, através da análise dos relatórios de performance e risco, realizados pela DGR diariamente, onde consta o detalhe dos vários incumprimentos (se aplicável). Em caso de serem detetados incumprimentos, solicitamos a justificação da DMF pelo mesmo, bem como a aprovação do ALCO.
- ▶ Para a fase de monitorização as principais atividades por nós desenvolvidas foram:
 - ▶ Revisão analítica dos títulos para os períodos em carteira. Em virtude de alguns títulos serem pouco líquidos, e não ser possível obter a valorização através de *providers* de mercado, a DGR recorre primeiramente a modelos de valorização interna, e apenas em casos excecionais recorrem a valorizações externas. Neste sentido, documentámos o meios através do qual foi obtida a valorização do título.

- ▶ Análise dos relatórios de performance e risco elaborados pela DGR numa base mensal, onde são apresentados os principais riscos da carteira e as exceções resultantes da evolução dos investimentos em carteira. Numa ótica individual, o objetivo desta análise foi identificar se existiram incumprimentos, e em caso afirmativo obter justificações dos mesmos. Adicionalmente, numa ótica global, o cumprimento das *guidelines*, face ao risco de mercado, risco de crédito e risco de liquidez, são realizados com base na totalidade da carteira, pelo que também solicitámos, nos casos relevantes, os esclarecimentos para os incumprimentos identificados.
- ▶ Serão também analisadas as atas da CA/CE uma vez que, caso existam limites ultrapassados por mais de uma semana ou existam limites excedidos em mais de 10%-20% (consoante o período em análise) do valor, os mesmos terão de ser apresentados em sede de CA/CE.

Na ótica da alienação analisámos a estratégia de saída de carteira do ativo (antecipação versus maturidade), bem como apuramento de mais ou menos valias associadas.

Carteira Própria

De acordo com a DMF, os seguintes ativos constam da carteira própria:

- ▶ ENERGYON EDP A1 12/05/2025 FRN;
- ▶ ENERGYON EDP 2 A 12/05/2025 FRN;
- ▶ CGD FINANCE 3/12/2011 EURIB3M+65;
- ▶ DEUTSCHE BANK AG 30042017;
- ▶ ALLEGRO INV CORP NOV2012.

Conforme explicado anteriormente, os títulos que se encontram na carteira própria, são títulos que foram adquiridos com propósito de Investimento, mas que constituem atualmente objetivo de desalavancagem. Os dois primeiros títulos dizem respeito a titularizações de défice tarifário, o título “CGD Finance” diz respeito a uma recompra de dívida subordinada da CGD, e os dois últimos ativos correspondem a investimentos feitos pela DMF em Special Purpose Vehicles (“SPVs”).



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Abordagem metodológica

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

- ▶ A metodologia seguida para análise dos ativos em carteira própria foi semelhante à da carteira de investimento, com exceção dos últimos três títulos. No caso da CGD Finance, trata-se de uma situação pontual que exige a aprovação do CA/CE bem como do Banco de Portugal, pelo que se optou por documentar o racional do investimento e as respetivas aprovações.
- ▶ No caso dos dois últimos ativos, os investimentos em SPVs, apesar de enquadrados nas *guidelines* de investimento, em virtude de um conjunto de condições de mercado adversas, obrigou a uma envolvimento por parte do CA/CE diferente dos restantes ativos, pelo que se optou por focar a análise nas mesmas, não descurando da análise de acompanhamento dos veículos pela DGR.

SPVs

- ▶ Os investimentos em SPVs, apesar de enquadrados nas *guidelines* de investimento, em virtude de um conjunto de condições de mercado adversas, obrigou a uma envolvimento por parte do CA/CE diferente dos restantes ativos, pelo que se optou por focar a análise nas mesmas, não descurando da análise de acompanhamento dos veículos pela DGR.

Títulos de dívida

Obrigações e papel comercial

- ▶ De acordo com a DGE, todas as operações de emissões obrigacionistas ou de papel comercial, com exceção de operações onde o Banco não assume risco de crédito (operações sem tomada firme por exemplo), têm um processo de crédito associado, e como tal faz parte uma análise de risco com intervenção da DGR e consoante o montante em causa são encaminhados para o respetivo órgão decisor (Conselho de Crédito (CC) ou Conselho Alargado de Crédito (CAC) / Comissão Executiva de Riscos de Crédito (CERC)).
- ▶ Neste sentido, em caso de análise da emissão de uma obrigação ou de papel comercial, o processo é exatamente igual ao de concessão de um crédito, sendo regulado pelas mesmas ordens de serviço e manuais de procedimentos.
- ▶ Assim, os títulos categorizados como obrigações ou papel comercial, foram analisados com a mesma metodologia de análise da WS1.

Crédito titulado e veículos de crédito titulado

- ▶ Em crédito titulado o racional das operações por nós selecionadas teve um objetivo de cumprimento de objetivos de natureza tácita. Neste sentido, os investimentos foram deliberados pelo CA/CE, pelo que se optou por recorrer às informações desenvolvidas pelas direções que acompanham estes veículos, nomeadamente a DMF e a DGR, bem como analisar as várias deliberações do CA/CE.

Outros

- ▶ Existem na nossa amostra cinco ativos financeiros (Hypo Essen, Caisse Depots et Consignations, KBC BK NY, Nelson Quinta e Filhos e INH/92), que não foram analisados, uma vez que a CGD não conseguiu, face à sua antiguidade, identificar a sua natureza nem informações que suportem o investimento nos mesmos. Temos assim, uma limitação de âmbito na nossa análise relativamente a estes títulos.



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Conclusões globais

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Relativamente às nossas conclusões do WS2, e tendo por base as análises já concluídas, as mesmas encontram-se tipificadas da seguinte forma:

	2000 - 2004	2005 - 2006	2007 - 2012	2013 - 2015
1 - Intervenção do Estado	24%	0%	14%	3%
2 - Falta de evidência de documentação de suporte à decisão	24%	24%	31%	0%
3 - Decisão contrária à recomendação do parecer técnico sem justificação para a mesma	0%	3%	3%	0%
4 - Operação com perfil de risco elevado	3%	10%	24%	0%
5 - Aquisição de ativo sobrevalorizado com reconhecimento de perdas subsequentes	0%	3%	14%	0%
6 - Falta de evidência de monitorização	3%	0%	0%	0%
7 - Conflito de interesses	0%	0%	3%	0%
8 - Não cumprimento com normativo existente [a avaliar]	0%	0%	3%	0%
% de ativos com exceções face ao número total de ativos selecionados na amostra.	>25%	10-25%	5-10%	<5%

Adicionalmente, identificámos também no decorrer da nossa análise diversos **fatores externos** que tiveram uma influência adversa no desempenho dos ativos selecionados. Destacamos os seguintes pontos:

- ▶ Evolução bolsista de determinados títulos (ex: BCP, EDP);
- ▶ Conjuntura macroeconómica do mercado do crude;
- ▶ Conjuntura do mercado imobiliário;
- ▶ O Estado Português a influenciar algumas tomadas de decisão.

Nas páginas seguintes iremos detalhar a nossa análise sobre ativos em que situações identificadas tiveram maior impacto nas nossas conclusões. Esses ativos são os seguintes:

- ▶ Participação nas Águas de Portugal;
- ▶ Participação na Vista Alegre;
- ▶ Participação no BCP;
- ▶ Participação na La Seda Barcelona;
- ▶ Participação na EDP;
- ▶ Imóvel Imocaixa – Ajalvir;
- ▶ Veículo Boats Caravela.

Conclusão global

[A atualizar com relatório final]



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tipo de ativo	Ativo	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
										Em falta	Pedida	
Participações financeiras	Águas de Portugal	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	31	▶ A CGD adquiriu à Parpública, em 2002, 20,37% da participação no capital social da AdP, SGPS, S.A., tendo, em contrapartida, alienado participação equivalente no IPE. No exercício de 2008 a CGD alienou a totalidade da participação à Parpública tendo obtido uma mais valia aproximada de €49 milhões. ▶ No âmbito da realização do capital social da Parcaixa, a Parpública transferiu para esta 19% do capital social da AdP, passando a CGD a deter indiretamente 9,7% do capital social da AdP, participação que se mantém até 2015.
	Brisa Privatização	✓	-	-	-	-	-	-	-	1	16	▶ A CGD adquiriu em 2008 cerca de 1,5% do capital social da Brisa com num investimento total de €63 milhões (9.000.000 ações a 7 euros cada). Não obtivemos (O/S) informação que suporte a aquisição desta participação em 2008. Entre 2008 e 2012, a CGD reconheceu imparidades de aproximadamente €40 milhões em consequência da desvalorização bolsista ocorrida. ▶ Em 2012 em resultado do Memorando de Entendimento entre Estado Português e Troika, foi decidido vender a participação. ▶ O resultado final desta operação, após a sua venda em 2012 traduziu-se num ganho líquido (mais / menos valias e dividendos) de €11 milhões.
	Vista Alegre	-	-	-	✓	✓	-	-	-	1	14	▶ A CGD adquiriu a participação na VAA em 2006 num processo de regularização de um crédito vencido. Esta decisão surge na sequência das dificuldades financeiras da VAA, tendo a CGD em conjunto com o BCP e o BPI estabelecido um acordo com vista à reestruturação do passivo bancário do Grupo VAA e ao aumento de capital. ▶ Apesar da reestruturação financeira, e dos problemas financeiros apresentados por esta entidade, a CGD acompanhou os sucessivos aumentos de capital. As menos valias totais registadas ascendem a €15 milhões.
	BCP	✓	✓	✓	-	-	-	✓	-	3	90	▶ A tomada de posição inicial inseriu-se no processo de consolidação do sector bancário em Portugal com intervenção do Estado Português. A evolução da cotação das ações do BCP no mercado no período em análise foi muito desfavorável (valor por ação passou de 5,28 euros em 4 de abril de 2000 para 0,09 euros em 4 de julho de 2013 – desvalorização de 98%). ▶ As decisões de gestão subsequente da participação com aquisições e alienações adicionais permitiu reduzir as perdas associadas de 98% para 63% do valor total investido (por diluição do custo unitário). Verificaram-se perdas efetivas nesta posição no montante de €595 milhões.

Número de exceções identificadas



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tipo de ativo	Ativo	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
										Em falta	Pedida	
Participações financeiras (cont.)	La Seda	-	✓	-	✓	-	-	-	-	12	94	- Em 2006 o Grupo CGD adquiriu uma participação de 5% no capital da La Seda Barcelona (LSB), com o objetivo de influenciar a decisão sobre a localização da fábrica de PTA. Na mesma altura decorriam negociações entre a LSB e o Governo Português com vista à construção da fábrica de PTA em Sines. Em 2007 o Grupo CGD aumenta a sua participação para 7,2%. - A decisão de investimento assentava (i) nas perspetivas de boa rentabilidade financeira e (ii) hipótese de prestação de serviços de assessoria e financiamento por parte do Grupo CGD. Inicialmente estava prevista a saída do investimento após 24 meses, contudo, uma vez que a participação não foi alienada a CGD é considerado um credor subordinado. - As exceções identificadas estão relacionadas com (i) risco elevado, por se tratar de um investimento para influenciar a localização da fábrica de PTA, não sendo perceptível o enquadramento no plano estratégico da CDG, e pela manutenção da participação, e aumento da mesma, após a concessão do financiamento à Artlant, sendo por isso a CGD um credor subordinado, e (ii) ausência de suporte à decisão, na aquisição inicial de 1% em bolsa e no aumento da participação em 2007. - Importa salientar que a esta data permanece em falta um conjunto de informação que poderá ter impacto na análise das exceções identificadas, incluindo uma potencial intervenção do Estado na decisão de investimento. - Em janeiro de 2014 a LSB requereu à Justiça Catalã a abertura de procedimento de liquidação da própria empresa, pelo que a CGD reconheceu uma imparidade sobre o total da operação. Em dezembro de 2015 o investimento na LSB de €53 milhões encontra-se totalmente provisionado.
	EDP Participações	✓	✓	-	-	-	-	-	-	2	24	- Estado com influência na forma como este título entrou para a carteira da CGD. - Mais tarde essa participação foi vendida à Parpública e a CGD efetua nova aquisição de ações da EDP, que entre 2010 e 2013 são igualmente vendidas à Parpública. - No final de 2015, existem €482 milhões por receber da Parpública.
	Portugal Telecom	✓	-	-	-	-	-	-	-	3	55	- A entrada no capital da PT é por via de um aumento de capital em espécie realizado pelo acionista, em 1998. A CGD chegou a ter 6,11% do capital da PT. - Em 2013, como parte do Memorando de Entendimento entre Estado Português e Troika vende a quase totalidade da participação com um ganho líquido (mais / menos valias e dividendos) de €75 milhões.

Número de exceções identificadas (a transportar)



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tipo de ativo	Ativo	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
										Em falta	Pedida	
Participações financeiras (cont.)	Cimpor	-	-	-	-	✓	--	--	-	5	43	▶ A aquisição inicial, em 2005, de ações da Cimpor pela CGD ocorreu no âmbito de uma estratégia definida pela CGD para a dispersão do risco ▶ Em 2009 a CGD adquire novamente ações da Cimpor à Investifino por um valor superior à sua cotação de mercado na altura numa estratégia de regularização de um crédito desta entidade junto da CGD. Esta aquisição originou o registo de uma perda de justo valor em 2009 de €88 milhões. ▶ Pelo que apurámos, o racional para a aquisição das ações à Investifino está baseado no facto de estarem a adquirir uma participação de charneira. No entanto tomámos conhecimento de documentos posteriores a esta decisão que levantam dúvidas sobre esta fundamentação. Através destes documentos, é possível argumentar que o preço acordado foi definido por forma a permitir a regularização do crédito da Cimpor junto da CGD. ▶ O resultado final desta operação, após a sua venda em 2012 traduziu-se num ganho líquido (mais / menos valias e dividendos) de €60 milhões.
	Zon Multimédia	✓	-	-	-	-	-	-	-	2	33	▶ Esta participação foi adquirida diretamente pela CGD em 2002. ▶ A decisão de alienação surgiu no âmbito do Memorando de Entendimento entre Estado Português e Troika. ▶ Nada a reportar.
	Galp	✓	-	-	-	-	-	-	-	1	41	▶ Por duas vezes transações de ações foram por intervenção direta do Estado. ▶ A decisão de alienação surgiu no âmbito do Memorando de Entendimento entre Estado Português e Troika. ▶ Nada a reportar.
	REN	✓	-	-	-	-	-	-	-	4	46	▶ Em 2001, no âmbito do aumento de capital da CGD, esta recebeu ações representativas de 20% do capital social da REN, as quais foi vendendo. ▶ Em 2014, no âmbito da 2ª fase de reprivatização da REN, a CGD acompanhou a Parpública na saída do capital social daquela entidade. ▶ Da análise efetuada à documentação que nos foi disponibilizada, podemos concluir que este investimento se revelou como um investimento num ativo seguro do ponto de vista financeiro. ▶ O resultado final desta operação, após a sua venda em 2014, traduziu-se num ganho líquido (mais / menos valias e dividendos) de €292 milhões.

Número de exceções identificadas (a transportar)



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tipo de ativo	Ativo	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
										Em falta	Pedida	
Imóveis	Imocaixa – Ajalvir	-	✓	✓	✓	✓	-	-	-	3	38	▶ O objetivo desta operação foi o de melhorar os resultados da Operação CGD em Espanha. ▶ Foi concedido um crédito onde a garantia obtida foi um ativo que estava sobrevalorizado o qual tinha implícito um projeto com elevado risco de concretização. A respetiva aprovação não teve em conta condicionantes do parecer técnico. ▶ Subsequentemente a CGD decidiu adquirir o ativo por um valor acima do seu valor de mercado. Esta compra deu origem ao reconhecimento de uma perda por imparidade da quase totalidade do valor (40 milhões de euros em referência a 31-12-2015).
	Epromar – Villa Sesimbra	-	-	-	-	-	-	-	-	4	22	▶ O “Hotel Apartamentos Villa de Sesimbra” entrou para a lista de ativos da CGD em 1996, na sequência de uma dação em pagamento relacionada com um empréstimo concedido pela CGD à Epromar. ▶ Aguardamos informação para poder concluir a análise.
	Imocaixa – Álvaro Pais	-	-	-	-	-	-	-	-	4	11	▶ O imóvel foi adquirido pela Fundger / Fundimo em 2007, ao Fundo de Pensões do Pessoal da Portugal Telecom / CGA, por 50 milhões de euros, valor que se encontrava dentro dos valores referidos nos relatórios de avaliação do imóvel. ▶ Aguardamos informação para poder concluir a análise.
	Imocaixa – Vivaci Maia	-	-	-	✓	✓	-	-	-	1	11	▶ Em dezembro de 2012 a CGD, através da Caixa Imobiliária, adquiriu o imóvel do Centro Comercial Vivaci Maia à FDO10 numa transação que teve por objetivo a liquidação da dívida desta empresa à CGD. ▶ Apesar do valor pelo qual o imóvel foi adquirido se encontrar dentro dos valores referidos nos relatórios de avaliação, tivemos conhecimento de uma Informação da Caixa Imobiliário a sugerir que a compra não deveria fazer-se por um valor superior a 50% do PVT. ▶ Aguardamos informação para poder concluir a análise.

Número de exceções identificadas (a transportar)



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tipo de ativo	Ativo	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
										Em falta	Pedida	
Imóveis (cont.)	Imocaixa – Quinta do Anjo / Quinta da Marquesa	-	-	-	-	-	-	-	-	2	9	► Aguardamos informação para poder concluir sobre o racional da aquisição e da operação como um todo.
	Imocaixa – Vila do Sol	-	-	-	-	-	-	-	-	2	19	► A aquisição do imóvel pela Caixa Imobiliário à Fundimo enquadra-se no processo de capitalização do Fundo e foi realizada por um valor em linha com a respetiva avaliação. ► Aguardamos informação para poder concluir a análise.
	CLF – 336805											CAV 13-12-2017 Análise ainda não terminada
	CLF – 336887											
	CLF – 340608											
	CLF - 319112											
Número de exceções identificadas (a transportar)												



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tipo de ativo	Ativo	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
										Em falta	Pedida	
Carteira de investimento	PARQUE EXPO 19/11/2002/20010 LISB6M-17 (MAIS 6 ANOS+2)											▶ ▶ CAV 13-12-2017 Análise ainda não terminada
	PARTEST 98 (4.398%)											
	SONAE INVEST 24/10/2007 LIS6M+17											
	PARTEST 97 1ªE											
	P.EXPO 13/08/2007 FRN +5YRS (EX-PTPEPDOE0005(EX))											
	PORTUGAL TELECOM97 2E											
	CEMG 98											
	EXE FIN /96											
	PARTEST 96 1ªE											
	CAJA DE MADRID 05/07/2016 4.25%											
	CAJA AHORROS BAR 26/01/2017 4.25											
	BCP 19/01/2012 3.625%											
	EMPRESA DESENVOLV 21/11/2018 FRN											
	CREDIT AGRIC LON 12/03/2013 FRN											
	MEZZANINE FIN EUR 23/05/2012 FRN											
ISLANDBANKI HF 27/01/2010 FRN												
Número de exceções identificadas (a transportar)												



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tipo de ativo	Ativo	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
										Em falta	Pedida	
Carteira própria	ENERGYON EDP A1 12/05/2025 FRN	-	-	-	-	-	-	-	-			CAV 13-12-2017 Análise ainda não terminada
	ENERGYON EDP 2 A 12/05/2025 FRN	-	-	-	-	-	-	-	-			
	PALLADIUM SEC. 1 SA 27/08/2020	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	9	▶ Trata-se de um investimento da Carteira Própria em Hedge Funds com o Deutsche Bank (BD) com 100% de proteção de capital. O Deutsche Bank Multiestratégia consiste num investimento num conjunto de hedge funds, com garantia de capital proporcionada pelo DB. ▶ Mais tarde o DB propôs que a CGD aproveitasse o alargamento do spread da dívida da República de Portugal por forma a reduzir o custo de proteção de capital da estrutura. Desta reestruturação surge o Palladium. ▶ Este ativo ainda se encontra em carteira, estando atualmente a transacionar acima do par, pelo que a CGD espera gerar uma mais-valia com o mesmo.
	CGD FINANCE 3/12/2011 EURIB3M+65	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	3	▶ O ativo CGD Finance é uma emissão subordinada que em 2010 começou a transacionar abaixo do par tendo a CGD optado pela recompra da mesma. ▶ Nada a reportar.
	ALLEGRO INV CORP NOV2012	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	2	▶ Trata-se de um investimento da Carteira Própria em Hedge Funds com o Citibank com 90% de proteção de capital. ▶ A CGD iniciou o resgate dos fundos e iniciado a aplicação em liquidez. Em 2009 o valor de mercado dos fundos era inferior à garantia de capital. Esta transação gerou uma menos valia de aproximadamente seis milhões de euros.
Número de exceções identificadas (a transportar)												



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tipo de ativo	Ativo	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
										Em falta	Pedida	
SPVs	BOATS CARAVELA	-	✓	-	✓	-	✓	-	-	-	44	▶ Objetivo operação melhorar resultados contabilísticos, transformando obrigações com cupão a taxa fixa em taxa variável, eliminado assim a menos valia potencial associada às obrigações de taxa fixa. ▶ Não existe evidência dos elevados riscos da operação terem sido analisados corretamente, nem nos foi disponibilizada a documentação de suporte à análise original e subsequente monitorização. ▶ Esta operação gerou uma perda aproximada de 340 milhões de euros.
	ANTHRACITE INVEST LEHMAN	-	✓	-	-	-	-	-	-	1	14	▶ Os Anthracite 41 e 48 são duas estruturas de capital garantido pela Lehman Brothers, com exposição subjacente a fundos de commodities (serie 41) e hedge funds multiestratégia (serie 48). ▶ Devido à falência do gestor de Fundo Selecionado, perdeu-se a proteção do capital. A CGD iniciou o processo de Unwind das estruturas existentes as quais geraram uma menos valia líquida das suas estruturas de aproximadamente um milhão de euros.
	SIGNUM EMERG MKT 3	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	6	▶ O veículo Signum foi criado com o objetivo de tornar mais eficiente, em termos de afetação de capital, a exposição detida a Fundos de Crédito, através da prestação de uma garantia de capital de 90% por parte da Goldman Sachs. Adicionalmente, a garantia de capital protegia os investimentos em cenários de quedas de mercado significativas. ▶ Ainda está em análise o apuramento da mais / menos valia gerada com a operação.
	DEUTSCHE BANK AG 30042017	Ver análise PALLADIUM SEC. 1 SA 27/08/2020 na carteira própria										
	XELO DIAMOND REST	-	✓	-	-	-	-	-	-	1	12	▶ O veículo Diamond foi criado com o objetivo de tornar mais eficiente, em termos de afetação de capital, a exposição detida a tranches de primeira perda de CLO's (Collateralized Loan Obligations). Adicionalmente, foi contratada com a Lehman uma garantia de capital a 100%, a qual é contratualmente explicitada sob a forma de um swap. ▶ A falência da Lehman obriga mais tarde à alteração do banco garante, tendo a melhor proposta sido do Barclays. ▶ Esta operação gerou menos valias aproximadas de 38 milhões de euros.

Número de exceções identificadas (a transportar)



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tipo de ativo	Ativo	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
										Em falta	Pedida	
Crédito titulado	BCP 30/09/2011 FRN	-	✓	-	✓	-	-	-	-	2	3	- Esta operação respeita a uma subscrição de emissões cruzadas emitidas pelos BCP e pelo BES, com objetivo de utilização destas obrigações como colateral para gerar liquidez junto do BCE. - Aguardamos informação para poder concluir a análise.
	IM BCG RMBS A 22/03/20157 FRN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	- Esta é uma operação de titularização na qual a CGD participa quer na prestação de garantias a apresentar pelo BCG, o qual constitui o fundo de titularização, quer na subscrição da totalidade dos títulos a emitir pelo fundo de titularização. - O objetivo foi a redução do financiamento obtido junto do BCE. - Nada a reportar.
	EUROPEAN INV BK 03/03/2017 3.15%	-	✓	-	-	-	-	-	-	3	6	- Esta operação corresponde a uma subscrição de obrigações. Esta subscrição foi aprovada num contexto de alta volatilidade dos mercados, tendo a CGD considerado estar perante uma oportunidade para a aquisição de ativos a preços particularmente interessante. - Nada a reportar. - Aguardamos informação para poder concluir a análise.
	MORETEXTILE SGPS SA	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	13	- Este é um veículo constituído e gerido pela ECS Capital com o objetivo de adquirir participações acionistas os grupos empresariais do sector Têxtil Lar denominados Coelima, José Machado de Almeida ("JMA") e António de Almeida & Filhos ("AAF"). - Para além do investimento no fundo a CGD efetuou também suprimentos para os quais registou sucessivas perdas por imparidade. - Nada a reportar.
Número de exceções identificadas (a transportar)												



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para ár ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tipo de ativo	Ativo	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
										Em falta	Pedida	
Veículo de crédito titulado	NOSTRUM MTG 2A 20/05/2065 FRN									-	11	- Esta é uma operação de titularização de uma carteira de empréstimos à habitação. - Nada a reportar.
	NOSTRUM MTG 2B 20/05/2065 FRN											
	NOSTRUM MTG 2C 20/05/2065 FRN											
	NOSTRUM MTG PLC 15/11/2046 CL A	-	-	-	-	-	-	-	-	2	21	- Esta é uma operação de titularização de uma carteira de empréstimos à habitação. A compra dos títulos deste veículo foi efetuada abaixo do par. - A amortização antecipada desta transação não tem impacto na carteira de ativos elegíveis. Esta amortização permitirá a reafectação dos créditos hipotecários que se encontram titularizados à pool de créditos que serve de colateral às obrigações hipotecárias. Irá igualmente reduzir os custos de manutenção da operação que são elevados. Assim, considera a CGD que devem proceder ao reembolso antecipado da operação.. - Nada a reportar.
Outros	HYPO ESSEN 97 (dem)											Não nos foi possível obter informação sobre estes títulos pelo que não nos foi possível analisar os mesmos.
	CAISSE DEPOTS ET CONSIGNATIONS - TDI											
	KBC BK-NY - 091019I00004											
	NELSON QUINTAS E FILHOS											

Número de exceções identificadas (total)



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resultados preliminares associados a número de operações (obrigações e papel comercial) em revisão ou concluídas com exceções

Operações/Cliente	WS1.1	W1.2	W1.3	W1.4	Resultado final	Total exposição 31Dez15 (€ milhões)	% imparidade 31Dez15
[...]						[...]	[...]
[...]						[...]	[...]
[...]						[...]	[...]
[...]						[...]	[...]
[...]						[...]	[...]
[...]						[...]	[...]
[...]						[...]	[...]
[...]						[...]	[...]
[...]						[...]	[...]
[...]						[...]	[...]
[...]						[...]	[...]
[...]						[...]	[...]
[...]						[...]	[...]

Legenda: Aumento da exposição ao risco

- Grave** – Foram identificadas mais do que uma exceção com risco elevado;
- Elevado** – Foi identificada uma exceção com risco elevado, ou pelo menos três exceções com risco médio
- Médio** - Foi identificada pelo menos uma exceção com risco médio
- Zero** – Não foram identificadas quaisquer exceções



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Detalhe de exceções identificadas

Participações financeiras – Vista Alegre

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Enquadramento da operação

- ▶ Em 2005 as Administrações do BCP, BPI e CGD reuniram no sentido de estabelecer um acordo com vista à reestruturação do passivo bancário do Grupo VAA, à operação de reforço de capital do Grupo VAA e à preparação do processo conducente ao controlo acionista do Grupo VAA por parte dos três bancos e da posterior procura de investidores interessados na compra do controlo do capital do Grupo.
- ▶ A CGD adquiriu a participação na VAA em 2006 num processo de regularização de um crédito vencido. Esta decisão surge na sequência das dificuldades financeiras da VAA, tendo a CGD em conjunto com o BCP e o BPI estabelecido um acordo com vista à reestruturação do passivo bancário do Grupo VAA e ao aumento de capital.
- ▶ Em janeiro de 2009 foram aprovadas pelo CA as condições definitivas da venda de 10% do capital da Vista Alegre Atlantis, SGPS, SA (VAA), bem como das prestações suplementares de capital e dos créditos do Grupo CGD na VAA, sendo também aprovada a abertura de um "plafond" de crédito, em condições a negociar, de 50% de 45 milhões de euros, com risco Visabeira, destinado à reestruturação económica e financeira da VAA.
- ▶ No âmbito da operação harmónio, o CA aprovou a subscrição e realização dos direitos de subscrição de 44.482.628 ações, correspondentes a um investimento global de Euros 3.558.610, levando à diluição da participação do Grupo CGD de 5,02% para 4,48%.

Aprovação das operações

- ▶ Não existe nada a reportar relativamente à aprovação das diversas transações relacionadas com a VAA.

Resumo exceções identificadas

Situação identificadas	#
1 – Intervenção do Estado	-
2 – Falta de evidência de documentação de suporte à decisão	-
3 – Decisão contrária à recomendação do parecer técnico sem justificação para a mesma	-
4 - Operação com perfil de risco elevado	2
5 – Aquisição de ativo sobrevalorizado com reconhecimento de perdas subsequentes	1
6 – Falta de evidência de monitorização	-
7 – Conflito de interesses	-
8 – Não cumprimento com normativo existente [a avaliar]	-

Resultado global	€ milhões
Ganho/(perda) com participação	(15)
Dividendos	-
Suprimentos	-

Conclusões da nossa análise:

Racional do investimento	Influência de fatores externos	Resultado final
▶ Este investimento surge no âmbito de uma operação harmónio entre o BCP, o BPI e a CGD para reestruturação do Grupo VAA.	▶ Trata-se de um Grupo de referência nacional, pelo que se pretendeu ajudar na reestruturação financeira. Não identificámos qualquer indício de influência do Estado nesta decisão.	▶ A operação de venda à Visabeira gerou perdas totais aproximadas de €16 milhões (mais valia na venda de participação financeira, prestações acessórias / suplementares de capital e imparidades).



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Detalhe de exceções identificadas

Participações financeiras – Vista Alegre

1	Introdução	7	Conclusões por análise - ...
2	Grupo CGD	8	WS1 - Concessão de crédito
3	Principais observações e ...	9	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4	Conclusões por área de ...	10	WS3 - Decisões estratégicas
5	Conclusões por área de ...	11	Recomendações para área ...
6	Conclusões por área de ...	12	Anexos

Outros elementos relevantes na análise

- ▶ Em maio de 2005 ocorreu uma reunião de elementos das Administrações do BCP, BPI e CGD, com vista a estabelecer uma estratégia de atuação, tendo sido assinado um Acordo no qual será determinante o trabalho a efetuar pelos Bancos de Investimento dos Grupos BPI e CGD a nível do estudo e montagem da:
 - ▶ Reestruturação do passivo bancário do Grupo VAA;
 - ▶ Operação de reforço de capital do Grupo VAA;
 - ▶ Preparação do processo conducente ao controlo acionista do Grupo VAA por parte dos três bancos e da posterior procura de investidores interessados na compra do controlo do capital do Grupo
- ▶ Em julho 2008 o Conselho de Administração, face ao projeto de reorganização empresarial em curso, aprovou excecionalmente um financiamento sindicado com o BCP em 50%, tomando, portanto, a CGD Euros 900.000, nas condições indicadas na informação da DGE: operação a liquidar em 31/01/2009, aplicando-se um "spread" de 2% sobre a Euribor.
- ▶ Em outubro 2008 o Conselho de Administração ratificou o apoio adicional à "Vista Alegre Atlantis" de 1.000.000 de euros em sindicato com o BCP, ficando a CGD com 500.000 euros, pelo prazo máximo de 6 meses, à Euribor a 1 M acrescida de 2%.
- ▶ Ainda em novembro de 2008 o Conselho de Administração aprovou a proposta de aquisição da "Vista Alegre Atlantis, SGPS, SA" pelo "Grupo Visabeira, SGPS, SA". Deliberou, igualmente, que o preço de venda dos créditos e das prestações suplementares de capital por parte do Grupo CGD não poderá ser inferior ao preço que vier a ser negociado com o BPI e com o BCP nem inferior ao preço-base proposto de 10%.
- ▶ Em janeiro de 2009, foi aprovada a abertura de um "plafond" de crédito, em condições a negociar, de 50% de €45 milhões, com risco Visabeira, destinado à reestruturação económica e financeira da VAA.



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Detalhe de exceções identificadas

Participações financeiras – BCP

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Enquadramento da operação

- ▶ Em 31 de Março de 2000, a CGD e o Banco Comercial Português, S.A. (BCP) anunciaram a celebração de um acordo segundo o qual a Mundial-Confiança vendeu ao BCP a sua participação maioritária de 53,05% no BPSM, tendo a operação sido concretizada em 7 de Abril de 2000.
- ▶ A Mundial-Confiança (MC) recebeu a totalidade do preço de venda da participação que detinha no BPSM em ações do BCP. A transação realizou-se considerando o valor de mercado de 5,28€ por ação do BCP (cotação de fecho de 4 de abril de 2000). Após operações de colocação no mercado no final do exercício de 2000 a MC detinha 179.898.711 ações correspondentes a 8,56% do capital do BCP, com valor de entrada de 190,571 MEsc, correspondente a €950.564 mil. Em 2001 a MC. Sob orientações do Conselho de Administração da CGD exerceu os direitos de subscrição no âmbito do aumento de capital, elevando o investimento para €1.009.598 mil, ao custo por ação de 5,19€. A totalidade das ações foram vendidas pela MC à CGD em 2001 e 2002 ao preço de custo.

Aprovação das operações

- ▶ Todas as operações relativas a esta participação foram aprovadas pelo CA da CGD em cada momento e realizadas com base nas cotações de mercado, exceto a transferência da posição da Mundial Confiança para a CGD em 2001 e 2002 que foi realizada ao custo de aquisição transferindo as menos valias potenciais para a CGD.
- ▶ As decisões do CA foram tomadas tendo por base Informações preparadas pela DP. **Em 2008 a decisão do CA para investimento adicional foi contrária ao parecer da Direção.**
- ▶ Em 2008, o CA aprova formalmente o Conselho de Administração do BCP, onde constam o seu anterior PCA e ex-administradores. Não existe evidência de qualquer tipo de discussão sobre **eventuais conflitos de interesse**.

Resumo exceções identificadas

Situação identificadas	#
1 – Intervenção do Estado	2
2 – Falta de evidência de documentação de suporte à decisão	3
3 – Decisão contrária à recomendação do parecer técnico sem justificação para a mesma	1
4 - Operação com perfil de risco elevado	-
5 – Aquisição de ativo sobrevalorizado com reconhecimento de perdas subsequentes	-
6 – Falta de evidência de monitorização	-
7 – Conflito de interesses	1
8 – Não cumprimento com normativo existente [a avaliar]	-

Resultado global	€ milhões
Ganho/(perda) com participação	(595)
Dividendos	40
Suprimentos	-

Conclusões da nossa análise:

Racional do investimento	Influência de fatores externos	Resultado final
▶ A tomada de posição inicial inseriu-se no processo de consolidação do sector bancário em Portugal com intervenção do Estado Português	▶ A evolução da cotação das ações do BCP no mercado no período em análise foi muito desfavorável (valor por ação passou de €5,28 em 4 de abril de 2000 para €0,09 em 4 de julho de 2013 – desvalorização de 98%)	▶ As decisões de gestão subsequente da participação com aquisições e alienações adicionais permitiu reduzir as perdas associadas de 98% para 63% do valor total investido (por diluição do custo unitário) ▶ Verificaram-se perdas efetivas nesta posição no montante de €595 milhões



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Detalhe de exceções identificadas

Participações financeiras – BCP

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Outros elementos relevantes na análise

- ▶ Nos exercícios de 2002 e 2003 verificam-se desvalorizações significativas na cotação das ações do BCP no mercado (-67% em relação à cotação inicial na data da transação)
- ▶ Em face desta evolução desfavorável, a CGD não acompanhou o aumento de capital no exercício de 2003 diluindo a sua participação em 2,39% e obtendo um ganho de €22 milhões pela venda dos direitos de subscrição
- ▶ De 2004 a 2006 foi seguida estratégia de desinvestimento com alienação de 4,19% do capital do BCP, efetivando perdas de €366 milhões (39% da posição inicial)
- ▶ De 2007 a 2009 verificou-se uma desvalorização na cotação do BCP no mercado de 70%. A CGD seguiu a estratégia e aquisição e alienação de ações de forma a diluir o custo de aquisição, registando perdas nesse período no valor de €142 milhões correspondentes a 43% do valor do investimento no final de 2006. No final do exercício de 2009 o custo de aquisição médio das ações em carteira aproximava-se da cotação no mercado (0,85%)
- ▶ Subsequentemente no período de 2010 a 2013 mantém-se a tendência de queda da cotação das ações no mercado, com uma desvalorização nesse período de 89%. Com o desinvestimento final das ações a CGD registou €109 milhares de perdas adicionais (83% do valor de custo da posição de 2009).



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Detalhe de exceções identificadas

Participações financeiras – La Seda

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Enquadramento da operação

- ▶ A entrada do Grupo CGD no capital da La Seda Barcelona (LSB) em 2006 (5%) visou influenciar a decisão sobre a localização da fábrica de PTA, estando previsto um acordo de concertação com o Grupo Imatosgil, principal acionista da LSB, sobre o sentido de voto nas decisões da LSB. Este investimento ocorreu numa altura em que decorria o processo de negociação entre a LSB e o Governo Português com vista à construção de uma unidade industrial de PTA em Sines. Na informação de 22/06/2016, o Caixa BI refere em relação ao mercado PTA, que se verifica um excesso de capacidade produtiva face à procura. Face ao objetivo do investimento, esta operação tem um perfil de risco elevado. [Pendente clarificação sobre se existiu intervenção do Estado na decisão]
- ▶ A decisão de investimento assentava (i) nas perspetivas de boa rentabilidade financeira e (ii) hipótese de prestação de serviços de assessoria e de financiamento por parte do Grupo CGD. Adicionalmente, foi considerado que a CGD deveria sair do investimento após 24 meses, quer a decisão sobre a localização seja Portugal ou não, e assumir 10% como uma percentagem indicativa de perda do investimento a partir do qual deveria ocorrer a eventual alienação da participação na LSB. Um vez que a participação não foi alienada, a CGD é considerado um credor subordinado.
- ▶ Em 2007 foi decidido um novo aumento de capital na LSB tendo a CGD decidido inicialmente acompanhar a participação de 5%. Contudo, verificou-se um aumento da participação para 7,2%, o que representa uma operação com um perfil de risco elevado e falta de evidência de suporte à decisão.
- ▶ No âmbito da reestruturação financeira de 2012 da LSB foi decidido o desinvestimento da LSB na Artlant (a qual detinha 41% do capital social) com aceitação por parte da CGD. No entanto, a CGD continuou o investimento nesta unidade fabril. Através da documentação analisada não foi possível aferir a intervenção do acionista Estado nas decisões do Grupo CGD.

Aprovação das operações

- ▶ Nada a reportar (**informação em falta**).

Resumo exceções identificadas

Situação identificadas	#
1 – Intervenção do Estado	-
2 – Falta de evidência de documentação de suporte à decisão	2
3 – Decisão contrária à recomendação do parecer técnico sem justificação para a mesma	-
4 - Operação com perfil de risco elevado	4
5 – Aquisição de ativo sobrevalorizado com reconhecimento de perdas subsequentes	-
6 – Falta de evidência de monitorização	-
7 – Conflito de interesses	-
8 – Não cumprimento com normativo existente [a avaliar]	-

Resultado global	€ milhões
Ganho/(perda) com participação	(53)
Dividendos	-
Suprimentos	-

Conclusões da nossa análise:

Racional do investimento	Influência de fatores externos	Resultado final
▶ A tomada de decisão sobre este investimento foi estratégica e esteve relacionado com a capacidade de influenciar a localização de uma unidade fabril de um investimento externo.	▶ O crescimento esperado da LSB não se concretizou, em boa parte derivado do contexto macroeconómico do mercado do crude (descida significativa dos preços).	▶ Verificaram-se perdas efetivas nesta posição no montante de €53 milhões nas contas individuais da CGD.



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Detalhe de exceções identificadas

Participações financeiras – La Seda

1	Introdução	7	Conclusões por análise - ...
2	Grupo CGD	8	WS1 - Concessão de crédito
3	Principais observações e ...	9	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4	Conclusões por área de ...	10	WS3 - Decisões estratégicas
5	Conclusões por área de ...	11	Recomendações para área ...
6	Conclusões por área de ...	12	Anexos

Outros elementos relevantes na análise

- ▶ Em 2006 o Grupo CGD, através da área de capital de risco (FCR Grupo CGD, Caixa Desenvolvimento e Caixa Capital) adquiriu 4% do capital da LSB por €34,2 milhões, na sequência de um aumento de capital. Ainda durante esse ano adquiriu mais 1% por €8,5 milhões decorrente das operações usuais de mercado.
- ▶ Em 2007, decorrente da estratégia de expansão definida pela LSB, foi aprovado um novo aumento de capital com o objetivo de capacitar a LSB de fundos próprios para aquisição de uma série de entidades e unidades fabris (que permitiu consolidar a sua posição de principal player no mercado Europeu da indústria PET/PAT). O Grupo CGD investiu €21,9 milhões. No final do ano de 2007, o Grupo CGD detinha em carteira 45,3 milhões de ações com um custo total de €83 milhões e representativas de 7,227% do capital social da LSB.
- ▶ Em 2008, com a desvalorização das ações da LSB, é acordado pelo Grupo CGD a transferência deste ativo, da área de capital de risco para a esfera da CGD individual, de forma a que esta suportasse eventuais perdas por imparidade. Esta transferência concretiza-se em 2009, e é realizada a 1€ (acima da cotação de mercado 0,33€ - Dez-2008), tendo uma desvalorização face ao preço de compra inicial de €41 milhões.
- ▶ Ainda durante 2009, a LSB comunica à CMVM um plano de reestruturação operacional e financeira. Em novembro de 2009 o Grupo CGD tinha concedido ao grupo LSB (LSB e Arteniús) um montante total de empréstimos de €210,7 milhões (a esta data, a LSB apresentava uma dívida de €1,1 bilhões). No final de 2009, no âmbito da reestruturação financeira, o Grupo LSB decide realizar uma operação harmónica de redução de capital (de €626,8 milhões para €62,7 milhões) e posterior aumento de capital de €300 milhões.
- ▶ Com o processo de reestruturação em 2010, decorrente do aumento de capital, o grupo CGD investiu €49 milhões. O contrato de financiamento com a Selenis (acionista da LSB) tinha como garantia as ações da LSB. Em 2010 a CGD executou esta garantia por incumprimento do devedor (**permanece em falta clarificação para esta operação**). Ainda em 2010, apesar das dificuldades financeiras apresentadas pela LSB, o Grupo CGD decidiu acompanhar o aumento de capital (€42 milhões em dinheiro e €8 milhões por conversão de créditos) - **operação com um perfil de risco elevado**. Ainda em 2010 a LSB procede à alienação de parte da participação na Artlant à ECS, Caixa Capital e InovCapital, ficando a LSB com uma participação de 41%.
- ▶ Em maio de 2012 a LSB realiza um reverse stock split passando de 0,1€/ação para 1€, reduzindo o capital de €362 milhões para €36 milhões (**aguardar esclarecimentos e documentação de suporte para esta transação**). Em junho de 2012 foi proposto à CGD a participação em novo aumento de capital, no montante de €40 milhões, proposta que foi recusada. Ainda em junho de 2012, a CGD foi informada pela Caixa Capital (Project Discovery), que haveria um investidor interessado em participar no projeto Arteniús, com a aquisição de 25% do capital em 2012 e de uma posição maioritária até 2015 (75% a 100%).
- ▶ Em Novembro de 2012, o Grupo CGD é informado pela LSB, da existência de interessados em áreas de negócio da LSB. Em relação aos créditos da LSB, foram propostas 2 alternativas de alienação.
- ▶ Em janeiro de 2013 a LSB requereu à Justiça Catalã a abertura de procedimento de liquidação da própria empresa. No seguimento desta decisão o Grupo CGD registou uma imparidade sobre 100% do valor da operação.



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Detalhe de exceções identificadas

Participações financeiras – EDP Participações

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Enquadramento da operação

- ▶ A tomada de posição inicial da CGD na EDP (participação representativa de 4,75% do capital social da EDP) resultou de uma permuta com o Estado (através da Partest), da participação que a CGD detinha na Soporcel (50,45% do respetivo capital social, com um custo de aquisição de 60,6 milhões de contos).
- ▶ Em dezembro de 2004 esta participação foi alienada à Parpública e em troca a CGD adquiriu direitos de subscrição do aumento de capital da EDP os quais exerceu logo de seguida. No âmbito do aumento de capital da CGD, esta recebeu igualmente ações da EDP. Assim, em 31 de dezembro de 2004 a CGD detinha ações representativas de 9,7% do capital da EDP (custo global associado de €784.895 mil).
- ▶ Entre 2005 e 2012 a CGD foi comprando e vendendo ações da EDP. A maior parte da alienação desta participação ocorreu em 2010, venda à Parpública, tendo ficado por receber desta venda o valor de €481.456 milhares o qual ainda se encontra por receber à data de 31 de dezembro de 2015.

Aprovação das operações

- ▶ Ao longo do período em análise a CGD foi efetuando aquisições e alienações, não só no âmbito dos vários processos de privatização da EDP, como também por decisão de investimento da CGD, muitas das quais onde não encontramos documentação de suporte a decisão.
- ▶ De acordo com esclarecimentos obtidos tal facto pode passar por uma decisão de CA em **[período da aprovação]** de fazer um *refrescamento* da sua carteira de forma a vender participações cotadas (e realizar mais valias latentes) e recomprar de imediato as mesmas ações. **[esperamos documentação de suporte a esta decisão]**.

Resumo exceções identificadas

Situação identificadas	#
1 – Intervenção do Estado	1
2 – Falta de evidência de documentação de suporte à decisão	1
3 – Decisão contrária à recomendação do parecer técnico sem justificação para a mesma	-
4 - Operação com perfil de risco elevado	-
5 – Aquisição de ativo sobrevalorizado com reconhecimento de perdas subsequentes	-
6 – Falta de evidência de monitorização	-
7 – Conflito de interesses	-
8 – Não cumprimento com normativo existente [a avaliar]	-

Resultado global	€ milhões
Ganho/(perda) com participação	158
Dividendos	197
Suprimentos	-

Conclusões da nossa análise:

Racional do investimento	Influência de fatores externos	Resultado final
▶ A tomada de posição neste investimento resultou de ações do Estado (permutas ou entradas em espécie em aumentos de capital na CGD).	▶ A evolução da cotação das ações da EDP no mercado no período em análise foi favorável (valor por ação passou de 2,23€ aquando do recebimento no âmbito do aumento do capital da CGD em 2004 para 2,29€ em 31 de dezembro de 2012 antes da alienação total - valorização de 2,7%)	▶ Com esta participação, a CGD registou, entre 2004 e 2013, ganhos reais de €248 milhões e recebeu dividendos de €197 milhões. No final de 2015, ainda se encontravam €482 milhões por receber por parte da Parpública, sendo que Estado não tinha procurado resolver esta questão.



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Detalhe de exceções identificadas

Imóveis - Ajalvir

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Enquadramento da operação

- ▶ O BCG concedeu um empréstimo à entidade Nozar em 2006, no valor de €54,6 milhões com o objetivo de desenvolver um projeto imobiliário num conjunto de parcelas de terrenos em Ajalvir. Contudo, em 2008 a Nozar entrou num processo equiparável ao PER e, como forma de resolver o incumprimento do serviço da dívida, o CA da CGD aprovou a compra desses ativos através da entidade Imocaixa, de forma a otimizar este processo do ponto de vista fiscal. Na data de aquisição encontrava-se em curso uma revisão do Plano Territorial de Ajalvir, para alterar a classificação do terreno de rustico para urbanizável. No entanto, nunca se verificou qualquer alteração na classificação desde a data de decisão de concessão do crédito até 2016.

Aprovação das operações

- ▶ Inicialmente o crédito foi aprovado para o desenvolvimento de um projeto imobiliário, que com base na informação que existia, era um pressuposto bastante otimista. Acresce que o valor do empréstimo concedido não cumpriu condição de ser inferior a 70% do valor de avaliação do projeto (que mais uma vez estava efetuada com base no pressuposto de que projeto poderia ser construído).
- ▶ Mais uma vez, o ativo foi adquirido com o pressuposto de alteração no plano territorial para Ajalvir, no entanto esta alteração nunca se materializou, e existem indícios em documentação da altura de que CGD teria motivos para concluir que valor de venda estaria abaixo do valor de mercado e que como tal seria necessário suprimentos adicionais a Imocaixa. Como essa alteração não se verificou, CGD teve de reconhecer uma imparidade no valor de €39,9 milhões (até Dezembro 2015).
- ▶ No início de 2017, foi realizada nova avaliação, no valor de €4,4 milhões - esta avaliação é realizada com o pressuposto que o plano territorial não será alterado pelo que haverá a necessidade de reforço do valor da imparidade.

Resumo exceções identificadas

Situação identificadas	#
1 – Intervenção do Estado	-
2 – Falta de evidência de documentação de suporte à decisão	1
3 – Decisão contrária à recomendação do parecer técnico sem justificação para a mesma	1
4 - Operação com perfil de risco elevado	2
5 – Aquisição de ativo sobrevalorizado com reconhecimento de perdas subsequentes	1
6 – Falta de evidência de monitorização	-
7 – Conflito de interesses	-
8 – Não cumprimento com normativo existente [a avaliar]	-

Conclusões da nossa análise:

Racional do investimento	Influência de fatores externos	Resultado final
▶ Os motivos inerentes à operação são de permitir apresentar resultados mais robustos na Operação de Espanha.	▶ Plano territorial de Ajalvir não foi alterado durante todo este período, o que não permitiu o desenvolvimento do projeto imobiliário	▶ Crédito concedido onde garantia foi ativo sobrevalorizado e com projeto com elevado risco de concretização. Aprovação não teve em conta condicionantes do parecer técnico. ▶ Compra posterior do ativo com valor sobrevalorizado e que deu origem a reconhecimento de perda por imparidade quase total do valor. Perda de €39.9 milhões a Dez15



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Detalhe de exceções identificadas

SPVs - Boats Caravela

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Enquadramento da operação

- ▶ A 23 de dezembro de 1999 as obrigações com cupão a taxa fixa detidas pelos bancos do Grupo em Espanha e sucursal de Paris, as quais estavam a originar perdas, foram vendidas ao VEF BOATS Caravela. Este emitiu obrigações de cupão a taxa variável que foram tomadas pelo Grupo CGD.
- ▶ O valor das carteiras alienadas ascendeu a cerca de 90 milhões de contos (cerca de 447,1 milhões de euros) e o prazo da operação foi de 11 anos. A venda das obrigações ao VEF permitiu a anulação de provisões de 5,1 milhões de contos (€25,6 milhões).

Aprovação das operações

- ▶ A Ficha Técnica da operação evidencia vários riscos associados, para os quais não dispomos de evidência que tenham sido analisados, nomeadamente: i) a possibilidade conferida ao Crédit Suisse Financial Products (CSFB) de controlar a pool de ativos em prejuízo da CGD; ii) as obrigações que seriam adquiridas pela CGD não dispunham de rating, ao contrário das que foram vendidas ao veículo; iii) o facto de as notes não poderem ser transacionadas em mercado secundário; iv) o risco das notes ser superior ao risco das obrigações alienadas, sem um incremento de rentabilidade; adicionalmente, a possibilidade de fazer ajustamentos na Pool de ativos de referência em qualquer momento e dando a hipótese de não estarem definidos mínimos de risco para cada ativo de forma individualizada, poderia levar a que o “Swap Counterparty” rapidamente substitua a carteira descrita na Ficha Técnica por outra de pior qualidade (risco muito mais elevado).
- ▶ Em 2000, quando se tentou alienar, é solicitado à DAJ e à DGR que revejam o contrato com o CSFB. Relativamente à venda da estrutura (vendida ao emitente), apesar de a operação estar melhor suportada em documentos de análise de risco e jurídica, não nos foram disponibilizados elementos suficientes para concluir que esta seria a melhor opção. Também nesta altura existe uma recomendação por parte do auditor de não serem efetuadas operações similares no futuro dado o elevado risco associado.

Resumo exceções identificadas

Situação identificadas	#
1 – Intervenção do Estado	-
2 – Falta de evidência de documentação de suporte à decisão	15
3 – Decisão contrária à recomendação do parecer técnico sem justificação para a mesma	-
4 - Operação com perfil de risco elevado	1
5 – Aquisição de ativo sobrevalorizado com reconhecimento de perdas subsequentes	-
6 – Falta de evidência de monitorização	1
7 – Conflito de interesses	-
8 – Não cumprimento com normativo existente [a avaliar]	-

Conclusões da nossa análise:

Racional do investimento	Influência de fatores externos	Resultado final
▶ Os motivos inerentes à operação são meramente contabilísticos, com a necessidade de eliminar uma menos valia potencial transitória numa carteira de obrigações de taxa fixa.	▶ Nada a reportar	▶ Consideramos que houve uma tomada de operação com um risco elevado, sem evidência de análise de suporte nem conhecimento para riscos inerentes à operação. ▶ O resultado foi uma perda de €340 milhões.



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Detalhe de exceções identificadas

SPVs - Boats Caravela

1	Introdução	7	Conclusões por análise - ...
2	Grupo CGD	8	WS1 - Concessão de crédito
3	Principais observações e ...	9	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4	Conclusões por área de ...	10	WS3 - Decisões estratégicas
5	Conclusões por área de ...	11	Recomendações para área ...
6	Conclusões por área de ...	12	Anexos

Outros elementos relevantes na análise

- ▶ .Não obtivemos, por outro lado, qualquer evidência de terem sido envolvidos outros agentes na análise da documentação da operação, nomeadamente agências de rating e organizadores de mercado
- ▶ **Falta de evidência de documentação de suporte inclui: 1996 a 2003:** Vários documentos (Informações dos vários departamentos) não foram encontrados pela CGD; **2002:** A versão do documento que nos foi disponibilizada é uma versão preliminar que não se encontra completa. Não contém qualquer parecer nem despacho; **2006:** Relativamente à venda da operação, a CGD não nos disponibilizou elementos suficientes para concluir que esta seria a melhor opção.



9 WS2 - Aquisição e alienação de ativos

Detalhe de exceções identificadas

SPVs – Hedge funds

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e aliena ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Enquadramento da operação

- ▶ Entre 2005 e 2007, a CGD investiu em vários *hedge funds*
- ▶ Estes investimentos foram estruturados através de um investimento num SPV patrocinado por um banco de investimento que garantia o capital investido
- ▶ Devido à estruturação, o investimento no SPV é superior ao investimento na estrutura e incluía as comissões ao patrocinador da estrutura
- ▶ Devido à crise, que afetou o risco percecionado dos contrapartes que patrocinavam a estrutura, o investimento revelou-se complexo de reverter, mesmo nas componentes que não estavam afetadas ao investimento direto nos *hedge funds*
- ▶ As estruturas que analisámos foram Signum (Goldman Sachs) no valor inicial de €150 milhões, dois investimentos no Anthracite (Lehman Brothers) no valor inicial de €106 milhões, Allegro (Citibank) no valor de €64 milhões e no Deutsche Bank no valor de €74 milhões.

Aprovação das operações

- ▶ As operações estavam cabimentadas numa aprovação genérica de um montante global a investir em capital de risco.
- ▶ Cada investimento efetuado dentro da cabimentação seguia as aprovações necessárias para o investimento em causa sem mais análises de risco ou legais.

Resumo exceções identificadas

Situação identificadas	#
1 – Intervenção do Estado	
2 – Falta de evidência de documentação de suporte à decisão	
3 – Decisão contrária à recomendação do parecer técnico sem justificação para a mesma	
4 - Operação com perfil de risco elevado	
5 – Aquisição de ativo sobrevalorizado com reconhecimento de perdas subsequentes	
6 – Falta de evidência de monitorização	
7 – Conflito de interesses	
8 – Não cumprimento com normativo existente [a avaliar]	

Conclusões da nossa análise:

Racional do investimento	Influência de fatores externos	Resultado final
▶ Investimentos em estruturas com maior rentabilidade, mas com maior nível de complexidade	▶ Falências ▶ Recessão mundial	▶ A contratação destes investimentos através de investimentos em SPVs, torna-os mais complexos do que seria através de investimento direto nos <i>hedge funds</i>. Esta complexidade teria como objetivo reduzir o risco de mercado envolvido no investimento, contudo acresce risco de contraparte, de crédito, de liquidez e de compliance por acrescentar camadas contratuais ao investimento. Aumenta igualmente o valor de investimento e os custos envolvidos.

10

WS3 - Decisões estratégicas

In this section	Página
Objetivos e âmbito do trabalho	130
Definição da amostra	131
Abordagem metodológica	132
Conclusões globais	138
Detalhe de exceções identificadas	139
WS3 – Detalhe de exceções identificadas	154



10 WS3 - Decisões estratégicas

Objetivos e âmbito do trabalho

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Objetivos

De acordo com o âmbito de trabalho e complementado com os ToR (ambos os documentos encontram-se em anexo a este Relatório), no âmbito do WS3, o nosso objetivo é analisar a conformidade com idênticas normas internas da CGD para aprovação de decisões estratégicas de negócio para a CGD na data da decisão e nas datas de atos subsequentes (designadamente avaliação da performance face ao business plan, nomeação de órgãos de gestão e desinvestimentos).

Âmbito

O perímetro da WS3 incide sobre o processo de aquisição e alienação de ativos do Banco, com destaque para as participações financeiras e outros ativos materialmente relevantes (nomeadamente obrigações, papel comercial), assim como dos ativos non-core. As nossas áreas de análise incidiram sobre os seguintes pontos

1. Deliberar sobre a estratégia de negócio com afetação no perímetro de consolidação;
2. Definição do plano de negócios para o investimento;
3. Acompanhamento do negócio e correção de desvios; e
4. Nomeação de gestores.

Principais fontes de informação

- Para a WS3, adicionalmente às listagens dos ativos disponibilizada pela CGD referidas na definição da amostra da WS2, consultámos e analisámos a seguinte informação:
 1. Os Relatórios e Contas dos períodos 2000 a 2015;
 2. As atas do Conselho de Administração para o período de 2000 a 2015;
 3. As atas da Comissão Executiva para 2004 (primeiro ano em que existiu este Órgão o qual foi extinto no final desse período) e para os períodos de 2011 a 2015;
 4. Estatutos da Sociedade;
 5. Planos estratégicos em vigor nos períodos em análise;
 6. Planos de recapitalização e outros documentos relevantes que abordam temas de perdas, nos últimos períodos, do Grupo CGD;
 7. Fontes públicas (imprensa, Relatório da Comissão Parlamentar 20 de julho de 2017); e
 8. Atas do Conselho Delegado de Gestão Corporativa para o período criado em 2012 e extinto em 2016.
 9. Documentos emitidos pelas várias direções, assim como outra documentação de suporte ao processo de tomada de decisão.
- Adicionalmente foram realizadas entrevistas/reuniões com ex-quadros do Banco e com várias direções responsáveis por Informações referidas em atas do Conselho de Administração e da Comissão Executiva.



10 WS3 - Decisões estratégicas

Definição da amostra

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para árē ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Racional utilizado da definição dos critérios seleção da amostra

- ▶ Após a seleção das várias entidades através da análise dos Relatórios e Contas e da carteira de títulos da CGD (com base nos mesmos racionais de seleção utilizados na WS2), agendou-se uma reunião com o Dr. António Valente, diretor da área DCI. Nesta reunião acordou-se a estrutura de organização das entidades selecionadas para nos permitir ter uma visão global e obtermos a compreensão das relações entre as várias decisões estratégicas das várias participações financeiras. Desta forma consideramos que conseguimos fazer um melhor enquadramento das decisões estratégicas e do seu impacto no plano estratégico da CGD. Conseguimos igualmente um adequado enquadramento no que respeita ao ambiente económico e financeiro vivido em na altura em que essas decisões foram tomadas.
- ▶ Assim, as operações foram organizadas considerando a área geográfica e/ou a área de negócio das participações.
- ▶ Em resultado desta alocação obtivemos uma amostra que contém 26 temas, os quais englobam um total de 66 entidades relacionadas e de 25 fundos, conforme detalhado nas páginas seguintes do relatório.

Principais limitações

- ▶ Dada a antiguidade de algumas operações e dispersão da respetiva informação de suporte, a recolha e o acesso aos processos documentais é efetuada de forma morosa e ineficiente.
- ▶ Adicionalmente, a complexidade das operações existente condicionam o apuramento do racional das decisões estratégicas tomadas no período em análise (2000 a 2015).

Apresentamos de seguida a caracterização da nossa amostra tendo em conta os diferentes temas:

Operações	Entidades
Brasil	7
Espanha	6
USA	2
Angola	3
Macau	2
Gestão de ativos	2
Wolfpart	3
Seguradora e Saúde	10
Moçambique	2
Cabo Verde	4
Banca de investimento	4
África do Sul	1
Parcaixa	1
Total	

Operações	Entidades
Crédito especializado	6
Locarent	1
IPE	1
Caixa Participações	1
Caixaweb	1
BPN	4
Investimento em capital	4
Imocaixa	1
Banco Postal	1
França	2
Fundos Imobiliários	8
Fundos de recuperação	3
Fundos de investimento	11
	91



10 WS3 - Decisões estratégicas

Abordagem metodológica

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para árre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Enquadramento

- ▶ Tal como na WS2, também na WS3 forem desenvolvidas metodologias diferentes, especialmente tendo em consideração, que existem operações cuja natureza inclui não só regulamentação específica, como o tipo de informação existente é também diferente.
- ▶ Considerando a definição da metodologia, optámos por dividir a nossa amostra em quatro grandes grupos de operações:
 - ▶ Operações Grupo CGD;
 - ▶ Fundos imobiliários;
 - ▶ Fundos mobiliários;
 - ▶ Fundos de reestruturação.
- ▶ Para cada grupo foi definida uma metodologia tendo em consideração, normas regulamentares, normas internas, suportes documentais e informações disponibilizadas pelos vários intervenientes da CGD.
- ▶ Este levantamento foi feito, numa primeira fase, através da seleção dos atos de gestão refletidos nas respetivas atas. Durante a análise à informação rececionada e às respetivas deliberações, bem como ao Relatório e Contas, foi efetuada nova pesquisa nas atas do CA e CE através da ferramenta de pesquisa avançada. O objetivo desta pesquisa avançada, que teve por base um conjunto de palavras-chave selecionadas, referentes a cada operação (nomeadamente nome / abreviatura das participações analisadas em cada operação), foi o de garantir que todas deliberações, por nós consideradas relevantes foram efetivamente analisadas.
- ▶ Adicionalmente, foi efetuado um levantamento de informações e documentos que, apesar de não serem referidos nas atas, se encontram em anexo aos livros de atas (literalmente cosidos aos livros) os quais também suportaram as várias decisões tomadas. Na sequência desta análise, foi enviado um pedido de informação detalhado por direção para a CGD, por forma a fazer chegar o mesmo às várias direções.
- ▶ Após analisadas as várias atas, informações elaboradas pelas várias direções e relatórios e contas, solicitámos esclarecimentos adicionais às respetivas direções por forma a clarificar o nosso entendimento.
- ▶ Como complemento foram também organizadas reuniões com várias direções, durante todo o processo de análise, que serviram muitas vezes para enquadrar o racional/decisão de investimento.

Metodologia

Operações Grupo CGD

- ▶ É importante realçar que não existem *guidelines* nem ordens de serviço que suportem a maioria dos atos de gestão. Tal como nas participações financeiras os atos de gestão nas mais variadas operações, bem como o acompanhamento da sua evolução, é da responsabilidade do CA ou CE. Assim, as nossas bases de informação centraram-se na análise dos Relatórios e Contas da CGD e das Atas de CA/CE.
- ▶ Após análise das referidas atas, fez-se um levantamento das diferentes informações e restante documentação que nos foi facultada pelos respetivos órgãos e que suportam as deliberações tomadas.



10 WS3 - Decisões estratégicas

Abordagem metodológica

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Fundos de Recuperação Empresarial e Imobiliária

Enquadramento

- De acordo com as Ordens de Serviço da CGD, “Fundos de Recuperação são Fundos que adquirem posições acionistas em Empresas ou créditos de terceiros (normalmente Bancos) sobre essas Empresas, através da cedência pelos credores dos respetivos créditos, garantias e direitos associados detidos sobre essas Empresas, tendo em vista, numa 1ª fase a sua reestruturação e revitalização e, numa 2ª fase, a rentabilização e recuperação do Capital investido por cada Participante. Nestes fundos os Bancos adquirem a condição de Participantes quando cedem as operações de crédito, sendo que o pagamento dos créditos cedidos é feito pelo Fundo através da realização de capital efetuada pelos Participantes, pela qual recebem em contrapartida títulos de participação no Fundo”.
- Os Fundos de Recuperação classificam-se da seguinte forma:
 - Fundos de Recuperação Empresarial (FRE);
 - Fundos de Recuperação Imobiliária (FRI).

Fundos de recuperação onde a CGD participa	Entidade gestora	WS3
Fundo de Recuperação FCR	ECS Capital	Sim
Fundo de Reestruturação Empresarial FCR	OxyCapital	Sim
Vallis Construction Sector Consolidation	Vallis	Sim
FLIT-PTREL SICAV-SIF, S.C.A.	ECS Capital	Sim
Fundo Recuperação Turismo, FCR	ECS Capita	Sim
Fundo Discovery Real Estate	Discovery Portugal	Sim
Fundo Aquarius	OxyCapital	Sim
Fundo Vega, FCR	Dunas Capital	Não

- O processo de análise da participação da CGD nestes fundos compete à DAE, com parecer da DNI quando se trate de Fundos de Recuperação Imobiliária:
- Compete à DAE realizar, com o apoio dos demais OE da CGD relevantes para o efeito, um processo de avaliação técnica e de detalhe das diversas dimensões associadas à referida participação, nomeadamente no que respeita a (1) regras de funcionamento, (2) modelo jurídico-financeiro, (3) estrutura acionista, (4) *governance* e organização, (5) política e processo de investimento, e ainda (6) potenciais impactos fiscais (IMI, IMT e IS) de capital e de Balanço para a Caixa;
- Concretizada a realização da subscrição do Fundo e concluído o processo de cedência de crédito, compete à DNI o posterior acompanhamento e representação da Caixa nas reuniões de desenvolvimento destes Fundos;
- É ainda da responsabilidade da DNI, a indicação do nome de quem representará a CGD nas Assembleias Gerais das Sociedades Gestoras e, quando aplicável, a submissão a decisão superior da proposta de orientação de votação nas referidas assembleias, competindo à DGC a obtenção da documentação necessária, carta mandadeira e carta de cativação de ações, a ser presente ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral da sociedade;
- A DNI procede igualmente ao controlo, a todo o momento, do nível de participação da CGD em cada Fundo de Recuperação Imobiliária em que participe, cabendo-lhe assumir a representação da CGD nos respetivos Comitês de Participantes, bem como assegurar a produção de reportes periódicos para submeter à análise do Administrador do Pelouro, o qual, entendendo relevante, agendará para conhecimento e discussão em CE.



10 WS3 - Decisões estratégicas

Abordagem metodológica

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Critérios de seleção e metodologia de análise:

- ▶ Através da aplicação do nosso critério de seleção (valor bruto na carteira individual da CGD > €50 milhões ou imparidade > €25 milhões), selecionámos na nossa amostra todos os fundos de recuperação, com exceção do Fundo Vega.

Investimento / Constituição

- ▶ Análise da documentação de suporte da constituição de cada Fundo, nomeadamente Despacho da CGD com referência à entrada no capital do mesmo e Regulamento de Gestão (e respetivas alterações);
- ▶ Análise da documentação do processo de avaliação técnica / detalhe das diversas dimensões (descrição das operações de cedência), bem como o Relatório do Auditor Externo sobre a Operação de Cedência de Ativos, no Âmbito da Carta Circular nº13/12/DSPDR do Banco de Portugal.

Monitorização

- ▶ Análise dos Relatórios e Contas dos Fundos de Recuperação e os Respetivos Relatórios do Auditor, e caso aplicável documentar as situações que nos pareçam relevantes, nomeadamente investimentos e desinvestimentos considerados materialmente relevante. Adicionalmente, no caso dos fundos imobiliários foi efetuada uma revisão analítica à carteira de investimento do fundo, com identificação e documentação das principais variações - entradas, saídas e/ou variação dos valores de avaliação – bem como análise das condições de entrada na carteira, e validação da existência de relatórios de avaliação - no mínimo o relatório de avaliação aquando da aquisição, e restantes com periodicidade mínima de dois anos – (Artº 29 do Regime Jurídico dos Fundos de Investimento Imobiliário).
- ▶ Análise à documentação de acompanhamento efetuada pela CGD e/ou sociedade gestora à evolução do Fundo. Consoante a periodicidade da análise efetuada pela CGD e/ou sociedade gestora, analisámos e documentamos a mesma, em base de amostragem dos documentos;
- ▶ Documentação das várias chamadas de capital efetuadas pelo Fundo, bem como o respetivo despacho e deliberação pelo órgão competente.

Liquidação / Resgates

- ▶ Em caso de diminuição de participação por via de resgate, tentámos perceber junto da CGD o que motivou o mesmo bem como requisitámos toda a documentação que estivesse em poder da CGD, e que pudesse suportar o seu entendimento.
- ▶ Não foi alvo de análise a liquidação dos Fundos, uma vez que em 2015 se encontravam ainda no ativo.
- ▶ Adicionalmente, em virtude da análise por nós já efetuada aos imóveis da carteira da CGD, Imocaixa e Caixa Imobiliário, foram ainda selecionados os 3 maiores imóveis da carteira de cada fundo de recuperação imobiliária, que foram sujeitos a análise mais detalhada (nomeadamente análise das condições de entrada na carteira, relatórios de avaliação existentes - no mínimo o relatório de avaliação aquando da aquisição, e restantes com periodicidade mínima de dois anos – Artº 29 do Regime Jurídico dos Fundos de Investimento Imobiliário).



10 WS3 - Decisões estratégicas

Abordagem metodológica

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para árre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Fundos de Investimento Imobiliário

Enquadramento

- De acordo com o Regime Jurídico dos Fundos de Investimento Imobiliário, a constituição e o funcionamento dos fundos de investimento imobiliário e das sociedades de investimento imobiliário, bem como a comercialização das respetivas unidades de participação e ações, obedecem ao disposto no presente diploma e, subsidiariamente, ao disposto no Código dos Valores Mobiliários. Os fundos de investimento imobiliário são instituições de investimento coletivo, cujo único objetivo consiste no investimento, nos termos previstos no respetivo Regime Jurídico e na respetiva regulamentação, dos capitais obtidos junto dos investidores e cujo funcionamento se encontra sujeito a um princípio de repartição de riscos.
- Na CGD a análise do negócio imobiliário feita pela DNI não se limita aos fundos imobiliários, estando também incluindo as carteiras de imóveis detidas pela CGD, ImoCaixa, Caixa Imobiliário e Cibergradual. Os fundos de investimento imobiliário acompanhados pela DNI são Fundolis, Iberia e Beirafundo. Adicionalmente, a CGD detém participações no fundo Fundimo e no fundo Fundiestamo, sendo estes geridos pela Fundger.

Fundos de recuperação onde a CGD participa	Entidade gestora	WS3
Fundolis	Fundger	Sim
Iberia	Fundger	Sim
BeiraFundo	Fundger	Sim
Fundimo	Fundger	Sim
Fundiestamo	Fundger	Sim

Critérios de seleção e metodologia de análise

- Através da aplicação do nosso critério de seleção (valor bruto na carteira individual da CGD > €50 milhões ou imparidade > €25 milhões), selecionámos na nossa amostra o Fundolis, Fundo Especial de Investimento Imobiliário Fechado e Fundimo.

Investimento / Constituição

- Análise da documentação de suporte da constituição de cada Fundo (de acordo com o art.º 20 do Regime Jurídico dos Fundos de Investimento Imobiliário a constituição do Fundo carece de autorização da CMVM) – Regulamento de Gestão (e respetivas alterações);
- Despachos de constituição / participação no Fundo caso aplicável.

Monitorização

- Analísamos os Relatórios e Contas dos Fundos de Investimento Imobiliário e os Respetivos Relatórios do Auditor (de acordo com o artigo 32º do Regime Jurídico dos Fundos de Investimento Imobiliário), e quando aplicável documentámos as situações que nos pareceram relevantes, nomeadamente investimentos e desinvestimentos considerados materialmente relevantes.
- Foi também efetuada uma revisão analítica à carteira de investimento do fundo, com identificação e documentação das principais variações - entradas, saídas e/ou variação dos valores de avaliação – bem como análise das condições de entrada na carteira, e validação da existência de relatórios de avaliação - no mínimo o relatório de avaliação aquando da aquisição, e restantes com periodicidade mínima de dois anos – (Art.º 29 do Regime Jurídico dos Fundos de Investimento Imobiliário). Quando identificámos transações com o Grupo CGD materiais ou com indícios de não serem usuais, solicitámos as informações de suporte às mesmas, incluindo as respetivas aprovações.
- Quando existiram, analisámos a documentação de acompanhamento efetuada pela CGD e/ou sociedade gestora à evolução do Fundo. Dependendo da periodicidade da análise efetuada pela CGD e/ou sociedade gestora, analisámos e documentámos a mesma, em base de amostragem dos documentos.

Liquidação / Resgates

- Em caso de diminuição de participação por via de resgate, tentámos perceber junto da CGD o que motivou o mesmo bem como requisitámos toda a documentação em poder da CGD (nomeadamente despachos e/ou informações das direções responsáveis pelo acompanhamento), que pudesse suportar o seu entendimento.



10 WS3 - Decisões estratégicas

Abordagem metodológica

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Fundos de Investimento Imobiliário - FIIAH

Enquadramento

- ▶ A CGD lançou em 2009 o primeiro FIIAH (“Fundo de Investimento Imobiliário Fechado para Arrendamento Habitacional - Caixa Arrendamento”), detendo uma percentagem indireta de 99,2% em 2009, tendo esta evoluído até 100% em 2015. De notar que em 2014, a percentagem indireta detida pela CGD no FIIAH era de apenas 87,9%. A situação líquida do Fundo evoluiu de €30.159 milhares em 2009 para €114.441 milhares em 2015. Ao longo do período em análise, o fundo apenas obteve resultados líquidos negativos em 2012 e 2015.
- ▶ Em 2010 é lançado o Caixa Imobiliário - Fundo de Investimento fechado de Arrendamento Habitacional onde a CGD detém uma percentagem indireta de 100%, percentagem essa que foi mantida até 2015. A situação líquida do Fundo evoluiu de €50.453 milhares em 2010 para €42.095 milhares em 2015. Ao longo do período em análise, o fundo apenas teve resultados líquidos positivos em 2010 e 2011.
- ▶ Em 2012 é lançado o fundo “Cidades de Portugal – Fundo de Investimento fechado de arrendamento Habitacional”. A CGD detém, desde a sua constituição, uma percentagem indireta de 100%. A situação líquida do Fundo evoluiu de €30.200 milhares para €29.703 milhares.

Critérios de seleção e metodologia de análise

- ▶ Através da aplicação do nosso critério de seleção (valor bruto na carteira individual da CGD > €50 milhões ou imparidade > €25 milhões), selecionámos na nossa amostra o Caixa Arrendamento e o Caixa Imobiliário.

Investimento / Constituição

- ▶ Análise da documentação de suporte da constituição de cada Fundo (de acordo com o artº20 do Regime Jurídico dos Fundos de Investimento Imobiliário a constituição do Fundo carece de autorização da CMVM) – Regulamento de Gestão (e respetivas alterações).
- ▶ Análise de Despacho da Constituição do Fundo, quando aplicável

Monitorização

- ▶ Analisámos os Relatórios e Contas dos Fundos de Investimento e os Respetivos Relatórios do Auditor (de acordo com o artigo 32º do Regime Jurídico dos Fundos de Investimento Imobiliário), e quando aplicável documentámos as situações que nos pareceram relevantes, nomeadamente investimentos e desinvestimentos considerados materialmente relevantes.
- ▶ Quando existiram, iremos fazer uma análise à documentação de acompanhamento efetuada pela CGD e/ou sociedade gestora à evolução do Fundo. Consoante a periodicidade da análise efetuada pela CGD e/ou sociedade gestora, assim analisámos e documentámos a mesma, em base de amostragem dos documentos.
- ▶ O art.º 7 do regulamento dos FIIAH, impõe a constituição de uma comissão de acompanhamento a quem compete a verificação do cumprimento do regime legal e regulamentar aplicável à atividade dos FIIAH e o controlo da observância de princípios de bom governo. Assim os relatórios / informações desta comissão de acompanhamento foram também objeto de análise da nossa parte.

Liquidação / Resgates

- ▶ Em caso de diminuição de participação por via de resgate, tentámos perceber junto da CGD o que motivou o mesmo bem como requisitámos toda a documentação que esteja em poder da CGD, que possa suportar o seu entendimento.
- ▶ Não foi alvo de análise a liquidação dos Fundos, uma vez que em 2015 se encontravam ainda no ativo.



10 WS3 - Decisões estratégicas

Abordagem metodológica

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Fundos de investimento mobiliário

Enquadramento

- ▶ Após várias reuniões e discussões com os responsáveis dos vários OE (nomeadamente DMF e Caixagest), foi-nos explicado que a CGD poderia ter participações de fundos mobiliários na sua carteira por duas vias: (i) investimentos efetuados pela DMF ao abrigo de guidelines existentes, (ii) e/ou investimento realizado relacionado com necessidades do Fundo. Para o última via os investimentos efetuados poderiam revestir diferentes naturezas, nomeadamente (i) função de *seed capital*, (ii) providenciar liquidez aos fundos (i.e em caso de elevado número de resgates), (iii) e/ou permitir o alcance de liderança do mercado dos Fundos Caixagest.
- ▶ Consoante a natureza do investimento, a nossa análise teve por base informações e orientações diferentes. No caso de se tratar de um investimento efetuado pela DMF, o mesmo foi analisado, na lógica de outros investimentos que estão na carteira de investimento (consultar Metodologia de análise Workstream 2). Para este vertente, os fundos selecionados são Caixagest Fundo Imobiliário Internacional e Caixagest Private Equity.
- ▶ Caso se trate de um investimento relacionado com necessidades do Fundo, o mesmo foi analisado conforme a metodologia a seguir explicada.

Critérios de seleção e metodologia de análise

- ▶ Através da aplicação do nosso critério de seleção (valor bruto na carteira individual da CGD > €50 milhões ou imparidade > €25 milhões), selecionámos na nossa amostra os fundos Caixagest Ações Europa, Caixagest Ações Portugal, Caixagest Estratégia Dinâmica, Caixagest Renda Mensal, Caixagest Rendimento, Caixagest Moeda, Caixagest Fundo Monetário.

Investimento / Constituição

- ▶ Análise de Despacho / Informação com justificação de entrada no capital do fundo por parte da CGD.

Monitorização

- ▶ Analisámos os Relatórios e Contas dos Fundos de Investimento e os Respetivos Relatórios do Auditor, e quando aplicável documentámos as situações que nos pareceram relevantes, nomeadamente investimentos e desinvestimentos considerados materialmente relevantes.
- ▶ Quando existiu, analisámos a documentação de acompanhamento efetuada pela CGD e/ou sociedade gestora à evolução do Fundo. Consoante a periodicidade da análise efetuada pela CGD e/ou sociedade gestora, analisámos e documentámos a mesma, em base de amostragem dos documentos. Adicionalmente efetuámos uma revisão à liquidez da carteira, por forma a concluir sobre a dificuldade em suportar os resgates.
- ▶ No caso dos fundos mobiliários foi também objeto de análise, os relatórios de exceções de limites efetuados pelo Gabinete de Compliance da Caixagest, bem como documentadas as justificações e pareceres.
- ▶ Foram também objeto de análise comunicações com a CMVM relacionadas com os fundos selecionados.

Liquidação / Resgates

- ▶ Em caso de diminuição de participação por via de resgate, tentámos perceber junto da CGD o que motivou o mesmo bem como requisitámos toda a documentação que esteja em poder da CGD, e que pudesse suportar o seu entendimento.



10 WS3 - Decisões estratégicas

Conclusões globais

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Da análise efetuada aos ativos agrupados no WS3, tipificamos as seguintes situações:

	2000 - 2004	2005 - 2006	2007 - 2012	2013 - 2015
1 – Intervenção do Estado	-	12%	-	6%
2 – Falta de evidência de documentação de suporte à decisão	-	-	1%	2%
3 – Decisão contrária à recomendação do parecer técnico sem justificação para a mesma	3%	8%	1%	8%
4 - Operação com perfil de risco elevado	-	-	-	-
5 – Aquisição de ativo sobrevalorizado com reconhecimento de perdas subsequentes	-	-	-	-
6 – Falta de evidência de monitorização	-	-	-	-
7 – Potencial conflito de interesses [a avaliar]	-	-	-	-
8 – Não cumprimento com normativo existente [a avaliar]	-	-	-	-
% de ativos com exceções face ao número total de ativos/entidades selecionados na amostra.	>25%	10-25%	5-10%	<5%

Valores ilustrativos

Nas páginas seguintes iremos detalhar a nossa análise sobre operações em que situações identificadas tiveram maior impacto nas nossas conclusões. Essas operações são as seguintes:

- ▶ Wolfpart
- ▶ Operação em Espanha;
- ▶ Operação em França [TBC]
- ▶ Operação em AO e Moz
- ▶ Fundimo
- ▶ [Listar outros]

Adicionalmente, identificámos também no decorrer da nossa análise diversos **fatores externos** que tiveram uma influência adversa no desempenho dos ativos selecionados. Destacamos os seguintes pontos:

- ▶ Evolução bolsista de determinados títulos (ex: BCP);
- ▶

Conclusão global

[Listar conclusões globais e referenciar com período em q ocorreram]



10 WS3 - Decisões estratégicas

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tema	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
									Em falta	Pedida	
Operação Brasil											► Asas
Caixa Brasil SGPS SA											► Asas
Itaú - Participação minoritária											
Banco Financial Português											
Banco Bandeirantes											
Unibanco											
Banco Caixa Geral Brasil											
Banif CVC - Corretora											
Número de exceções identificadas (a transportar)											



10 WS3 - Decisões estratégicas

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para árre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tema	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
									Em falta	Pedida	
Operação Espanha	-	✓	--	-	-	-	-	-	20	204	- Nos anos 90 a estratégia da CGD passava por reforçar a sua presença no mercado espanhol por parte do CA da altura, tendo sido feito uma série de aquisições de pequenos bancos onde imperou uma estratégia de periferia. - O Banco Simeón é o resultado de uma fusão em 2002. Em 2006 altera a sua denominação para Banco Caixa Geral (BCG). Em 2007 é criada a Sucursal de Espanha. Em 2008 é constituída a Inmobiliaria para desenvolvimento da atividade imobiliária em Espanha, inicialmente detida pelo Banco Caixa Geral, e a partir de 2012 detida pela Sucursal de Espanha. - Da nossa análise verificamos que houve uma intervenção direta por parte do Estado, enquanto acionista, aquando da recusa da aquisição do Banco Madrid na década de 90. Posteriormente, em diferentes ocasiões identificamos situações onde não obtivemos evidência de ter existido informação de suporte à tomada de decisão por parte do CA, nomeadamente i) aquando do processo de reestruturação das 3 filiais existentes em Espanha, em 2002, ii) aquando de cedências de operações entre BCG e Sucursal de Espanha, onde existe evidência de decisão ter sido instruída pelo CA do BCG previamente a ter obtido a aprovação do CA da sede (em 2008 e 2011). - Relativamente às operações de cedência de créditos que foram sendo feitas, o racional subjacente às mesmas foi o de permitir maximizar resultados positivos no BCG e minimizar o valor de imparidades a constituir, sendo que a partir de 2013, com a assinatura do memorando de entendimento com DGComp e a necessidade de reestruturar e vender operação em Espanha, ficou determinado que créditos non core do BCG deveriam ser transferidos para a sucursal de Espanha. [Por esclarecer se as várias cedências de operação efetuadas entre as duas entidades tiveram em conta o justo valor das operações e se o preço determinado estava efetivamente at arms' length]. - Finalmente, salientamos que a nossa análise relativamente ao imóvel Ajalvir (identificamos exceções associadas aos pontos 3, 4 e 5), assim como do ativo IM BCG RMBS, deverão ser tidas em conta quando se avalia globalmente a operação de Espanha.
Banco Extremadura											
Banco Luso Espanol											
Banco Siméon											
Sucursal de Espanha											
Banco Caixa Geral											
Inmobiliária Caixa											
Número de exceções identificadas (a transportar)											



10 WS3 - Decisões estratégicas

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para árē ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tema	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
									Em falta	Pedida	
Operação USA	-	-	✓	✓	✓	-	-	--	22	104	▶ O tema mais relevante na nossa análise prende-se com a tentativa de parceria com senhor Jacinto Rodrigues e aquisição parcial do Crown Bank. ▶ Da nossa análise, a decisão inicial de constituição desta parceria foi devidamente analisada do ponto de vista de posicionamento no banco no mercado, avaliação do mesmo. No entanto, não temos evidência que tenha sido efetuada uma DD à pessoa do Sr. Jacinto Rodrigues, nem de que forma CGD chegou ao contacto com esta pessoa. ▶ Durante o processo de negociação, a CGD como forma de compensar por atrasos processuais da sua equipa na gestão do dossier, acabou por ir cedendo a várias exigências do Sr. Jacinto Rodrigues, incluindo aumentar o valor a pagar pelo investimento (acima da avaliação efetuada inicialmente), não considerar ajustamentos de DD propostos, aceitar como garantias as próprias ações do Crown Bank sem outros colaterais. ▶ Após o encerramento da transação, a CGD não conseguiu acionar meios para retomar controlo da participada. No processo de renegociação com o Sr. Jacinto Rodrigues mais uma vez acabou por ceder a várias exigências, pedidos de alteração de prazos de reembolso, o que levou a um adiamento da resolução deste problema. ▶ [O/S pq razão foi concedido empréstimo a JR no início da parceria e que montantes ainda se encontram por regularizar]. Se do ponto de vista de recuperação do investimento, a CGD conseguiu recuperar os USD 25 milhões [TBC se já recebeu dinheiro do sr JR], do ponto de vista de custos processuais, este processo teve um gasto acumulado de aprox. USD 20 milhões [TBC valor total com advogados, viagens, etc]
Sucursal de NY											
Crown Bank, USA											
Número de exceções identificadas (a transportar)											



10 WS3 - Decisões estratégicas

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienação ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tema	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
									Em falta	Pedida	
Operação Angola Partang, SGPS Banco Totta /Banco Caixa Geral Totta (BCGTA) Banco Promoção e Desenvolvimento (BPD)	✓	-	-	✓	-	-	-	-	33	167	▶ Existem dois grandes drivers na estratégia da CGD em Angola, um associado à participação na Partang / BCGTA (alinhado com estratégia internacional do banco) e outro com BPD (intervenção do Estado). ▶ As decisões estão fundamentadas em análises de suporte e aprovadas em linha com recomendações. ▶ No entanto, de forma a dar cumprimento à obrigatoriedade de haver investidores locais, a CGD financiou a entrada no capital do BCGTA de dois investidores sendo que a garantia prestada foram as próprias ações do banco, o que representa uma operação com perfil de risco mais elevado dada a volatilidade subjacente aos ativos [O/S análise do processo de crédito]. ▶ Aquando do exercício das opções de compra/ venda o facto do Governo e DGComp não terem autorizado a que CGD exercesse a sua opção de compra, levou a que a instituição em 2015 tivesse tido um acréscimo no valor a pagar a pagar de €xx milhões. ▶ O BPD, foi fruto de um entendimento entre o Governo Português e o Governo Angolano. A sua operacionalização foi sendo constantemente adiada ao longo de dois anos, após os quais a CGD, alienou a sua participação de 50% no BPD, após revogação por parte do acordo inicial entre os dois estados. A CGD conseguiu recuperar o dinheiro investido no BPD.

Número de exceções identificadas (a transportar)



10 WS3 - Decisões estratégicas

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para árē ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

A finalizar

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tema	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
									Em falta	Pedida	
Operação Macau BNU Macau / BNU Oriente Subsidiária Offshore de Macau	-	-	-	-	-	-	-	-	1	75	▶ A operação em Macau teve início em 1999 através do BNU Oriente. Com o processo de fusão entre o BNU e a CGD, o grupo passou a deter o BNU Oriente a 99,46%. ▶ Entre 2000 e 2015 a CGD realizou aumentos de capital com o objetivo de cumprimento dos rácios impostos pelas autoridades locais e expansão do negócio. ▶ Em 2005 é criada a subsidiária offshore de Macau, tendo posteriormente sido convertida em Sucursal em 2013. [Pendente clarificação sobre racional destas duas decisões]
Gestão de ativos Caixa Gestão de Ativos (CGA)	-	-	-	-	-	-	-	-	7	71	▶ A CGA foi constituída em 1999, agregando os negócios de fundos de investimento mobiliário e imobiliário, fundos de pensões e gestão discricionária de carteiras. ▶ No período em análise a CGA apresenta uma evolução positiva, ocupando um lugar de relevo neste mercado em 2015. Na gestão dos fundos de investimento mobiliário, o Grupo é líder de mercado, com a Caixagest a reforçar a sua posição para 35,1% mais 4,2 p.p. face a 2014. A CGD Pensões (fundos de pensões) representa 18,9% do mercado, sendo vice-líder neste segmento. Por último, na gestão de carteiras, centrado nos mandatos de grandes clientes institucionais, a Caixagest reforçou a sua posição de liderança para 37,4% do mercado.
Gestão de ativos Fundimo (Fundo Aberto)											
Wolfpart Wolfpart SGPS, SA Caixa Imobiliário Beira Fundo											
Número de exceções identificadas (a transportar)											



10 WS3 - Decisões estratégicas

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tema	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
									Em falta	Pedida	
Wolfpart Wolfpart SGPS, SA Caixa Imobiliário Beira Fundo	-	-	-	✓	-	-	-	-	8	164	▶ A Wolfpart foi utilizada como veículo para adquirir uma participação de 25% na Resortpart, associada ao financiamento da aquisição do Grupo Vale do Lobo. Os restantes investimento incluem participações de 25% nas sociedades-veículo Torre Ocidente e Torre Oriente e no Fundo BeiraFundo, adquiridas em 2007, a Caixa Imobiliário constituída em 2009, e uma participação de 99% na Cibergradual adquirida em 2012 no decorrer de um processo de dação. ▶ As exceções identificadas são relativas a riscos elevados: (i) na Resortpart o sucesso da operação estava totalmente dependente do projeto imobiliário, onde a CGD foi também o principal financiador, e a posição acionista converte a CGD como credor subordinado; (ii) nas sociedades Torre Ocidente e Torre Oriente e na BeiraFundo, uma vez que face ao core business da CGD, a aquisição de participações diretas tão significativas (25%), sem garantias adicionais e estando totalmente dependente dos resultados potenciais dos empreendimentos corresponde a uma tomada de risco. ▶ Adicionalmente, o reembolso de suprimentos na Resortpart deveria iniciar-se em 2007, o que não se verificou, tendo sido considerado em 2010 um cenário de dação. Contudo, apenas em 2011 foram reconhecidas imparidades, mas apenas sobre a participação, só em 2012 são reconhecidas imparidades sobre os suprimentos.
Seguradora e Saúde Caixa Seguros, SGPS, SA Entidades Grupo Champalimaud Parbanca Mundial-Confiança Fidelidade Império Bonança – Companhia de Seguros, SA HPP, SGPS, SA Hospitais Privados de Portugal - HPP Centro, S.A. HPP – Hospitais Privados de Portugal, S.A CARES - Companhia de Seguros de Assistência, SA											▶ XXX

Número de exceções identificadas (a transportar)



10 WS3 - Decisões estratégicas

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para árē ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tema	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
									Em falta	Pedida	
Operação Moçambique Banco Nacional de Investimento (BNI) Banco Comercial e de Investimentos, S.A.R.L (BCI)	✓	-	-	✓	-	-	-	-	11	92	▶ A entrada da CGD no BCI ocorre em 1997 através da subscrição do aumento de capital de MZN 45 milhões, ficando a CGD com 60% do capital. ▶ Em 2000 a CGD participa no aumento de capital do BCI correspondente a USD 15 milhões, na proporção da sua participação (USD 9 milhões). A participação da SCI é financiada pela CGD, o que representa um risco acrescido. ▶ Em 2003 ocorre a fusão com o Banco Fomento (BPI), ficando a CGD com uma participação de 42% no Banco, através da Caixa Internacional. ▶ Em 2007 verifica-se uma reestruturação acionista do BCI, com a INSITEC a adquirir a participação da SCI (27,1%) por USD 44,9 milhões (financiado pela CGD e BPI), tendo posteriormente alienado 9% à Parbanca (ex-Caixa Internacional) por USD 14,9 milhões ▶ . Neste sentido, e também por a SCI e a INSITEC serem relacionadas, esta operação representa um risco acrescido para a CGD. ▶ Em 2013 a CGD concede um financiamento de USD 20 milhões à INSITEC para reduzir a exposição junto do BCI, garantido pelas ações do BCI (3º penhor) e da Hidroelétrica Mphanda, o que representa um risco acrescido para a CGD. Estes dois créditos da CGD são analisados na WS1. ▶ O BNI foi constituído em 2011, no seguimento do memorando assinado entre os Estados Português e Moçambicano, com um capital inicial de USD 125 milhões, ficando a CGD e o Tesouro Moçambicano com 49,5% e o BCI com 1%. A CGD apenas realizou €31,3m. ▶ Em 2012 a CGD acordou vender a participação no BNI ao Estado Moçambicano por €28,3m.
Número de exceções identificadas (a transportar)											



10 WS3 - Decisões estratégicas

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para árē ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

A finalizar

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tema	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
									Em falta	Pedida	
Operação Cabo Verde Banco Interatlântico (BI) Banco Comercial do Atlântico, S.A.R.L (BCA) Garantia - Companhia de Seguros de Cabo Verde, S.A.R.L (Garantia) A Promotora - Sociedade de Capital de Risco, S.A.R.L (Promotora)	-	✓	-	-	-	-	-	-	7	148	► A presença da CGD no mercado em Cabo Verde passou pela criação do BI e posteriormente pela compra do BCA, no processo de privatização do banco. [Não obtivemos evidência de documentação de suporte à análise desta operação]. ► Ao longo dos anos, a CGD participou em vários aumentos de capital, quase todos com o objetivo de permitir o crescimento sustentados dos negócios. ► Esteve em análise um processo de fusão entre os dois bancos, não tendo o mesmo sido levado até ao fim. De acordo com esclarecimentos prestados em reuniões tal facto ficou a dever-se a dificuldades de conciliar interesses de investidores locais e de segmento de clientes ser efetivamente diferente. Foi posteriormente ponderado alienar o BI, sendo que até à data ainda não se concretizou.
Banca de Investimento Gerbanca, SGPS, SA MC - Corretagem Sociedade Correctora Caixa Banco de Investimentos Banco Totta & Sottomayor de Investimento, SA											
Número de exceções identificadas (a transportar)											



10 WS3 - Decisões estratégicas

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tema	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
									Em falta	Pedida	
Operação África do Sul Mercantile Bank Limited (Grupo Mercantile)	-	-	-	-	-	-	-	-	7	63	▶ A participação da CGD no Grupo Mercantile registou sucessivos aumentos, fruto da tomada de posição em diversos processos de recapitalização. A posição da CGD aumenta para 28,1% em 2001, passando a ser o acionista de referência, 64,0% em 2002, 91,2% em 2004 e 100% em 2012, posição que se mantém em 2015. ▶ Neste período A CGD esteve envolvida em processos de redução / alienação da posição no Grupo Mercantile: (i) em 2001 e operação não foi autorizada pelo Banco Central; (ii) em 2011 as propostas foram recusadas pela CGD, sendo que após o processo a CGD fica com 100% do capital e retira as ações de cotação em Bolsa. ▶ A operação recusada em 2011 permitiria uma mais valia de €18,6m face ao valor registado, sendo que existia uma imparidade de €19,1m.
Parcaixa Parcaixa SGPS SA	-	✓	-	-	-	-	-	-	3	32	▶ A Parcaixa foi constituída em 2008 com um capital social de €1.000 milhões, tendo como únicos acionistas a CGD (51%) e a Parpública (49%). A Parcaixa tem como missão a gestão das carteiras de participações dos seus acionistas. ▶ A carteira inicial incluía participações na AdP (19%), Caixa Leasing e Factoring (100%) e Sagesecur (19,5%). ▶ As principais transações no período em análise incluem a alienação das participações na EDP em 2011 e Galp Energia em 2013, com mais valias de € 5,2 milhões e €2,7 milhões, respetivamente, e a aquisição de participações na Inapa e a OIMP. ▶ [Em falta alguma documentação de suporte à decisão tomada]
Número de exceções identificadas (a transportar)											



10 WS3 - Decisões estratégicas

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tema	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
									Em falta	Pedida	
Crédito especializado ▶ Caixa Leasing e Factoring ▶ Bancapar, SGPS, SA ▶ Caixa Empresas de crédito ▶ Imoleasing ▶ Locapor ▶ Lusofactor	-	✓	-	-	-	-	-	-	6	77	▶ No ano de 1994 a CGD detinha posições no capital social das seguintes empresas: Imoleasing (58,6%) e Locapor (52,3%) de locação financeira, e Lusofactor (16,7%) de factoring. ▶ Em 2000, Grupo CGD decide reestruturar a área de crédito especializado tendo i) aumentado a sua participação na Imoleasing e Locapor, através de uma OPA, e implementado um projeto de fusão vertical onde foi constituída uma holding para esta área (inicialmente a Caixa de Empresas de Crédito depois redenominada Caixa Leasing e Factoring) que incorpora as três empresas Locapor, Lusofactor e Imoleasing. ▶ No decorrer da nossa análise, não conseguimos identificar documentos de suporte à decisão associada à OPA (análise de soluções alternativas, valorização, preço a pagar no âmbito das negociações de compra de investidores minoritários). ▶ Relativamente à decisão de venda da CLF também não é evidente que o CA tenha tomado a decisão relativamente a esta venda com base em documentos que incluíssem análise de opções, valorização da CLF e impactos fiscais da venda da empresa. [conclusão sujeita a ajustamentos dependendo da resposta obtida].
Locarent	-	-	-	-	-	-	-	-	4	52	▶ A Locarent foi constituída em 2003 para gerir as frotas da CGD e do BES. Ambos os bancos detinham uma participação de 45%, sendo os restantes 10% detidos pelo empresário Vasco Mendes de Almeida. Em 2009, a empresa passa a ter apenas dois acionistas (CGD e BES com 50%). ▶ Em 2004 e 2005 são realizados aumentos de capital de €2 milhões, subscritos na proporção por cada acionista, para equilibrar a estrutura de capital. Pelo mesmo motivo, em 2007 a CGD e o BES convertem, cada um, suprlmentos de €1,5 milhões em prestações acessórias. ▶ A Locarent é financiada pelos dois bancos através de suprlmentos (por conversão de financiamentos ou diretamente pelos acionistas), No período em análise foram concedidos €170 milhões em suprlmentos, sendo o valor em dívida no final de 2009 de €110 milhões. O reembolso deste montante tem sofrido sucessivas prorrogações de ambos os bancos, por restrições financeiras da Locarent.

Número de exceções identificadas (a transportar)



10 WS3 - Decisões estratégicas

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para árre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tema	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
									Em falta	Pedida	
IPE	✓	-	-	-	-	-	-	-	0	18	▶ O IPE foi constituído pelo Estado em 1990, sendo uma holding pública que concentrava participações em diversos setores de atividade sem perspectivas de privatização futura. Em 2000, o Estado realizou um aumento de capital na CGD através de uma entrada em espécie correspondente a 24,6% do IPE. ▶ Em 2002, com a decisão do Estado em dissolver o IPE, foi alienada a participação da CGD (e Fidelidade) por um valor global de €237 milhões, sendo €115 milhões (mais juros) recebidos em 2003 e o remanescente utilizado na aquisição de uma participação de 20,37% nas Águas de Portugal ("AdP"). ▶ As decisões relativamente à participação da CGD no IPE decorreram de instruções do Estado, tendo o Conselho de Administração da CGD implementado as instruções recebidas.
Caixa Participações	-	✓	-	-	-	-	-	-	4	48	▶ A Caixa Participações foi criada como instrumento de articulação entre diferentes entidades do Grupo e que permitiu a contratação de gestores de topo que não se quiseram enquadrar nos quadros do banco, os quais apoiaram na gestão dos órgãos sociais das diversas sociedades do grupo. ▶ Como tal, existem várias participações que foram transferidas e/ou compradas através da Caixa Participações. ▶ [Está pendente informação de suporte a análise efetuada nas transações].
Caixaweb	-	✓	✓	-	-	-	-	-	23	97	▶ A Caixaweb foi criada em 2000 com o objetivo de investir em áreas non-core em economia digital, nomeadamente projetos com uma forte componente de e-business. ▶ Entre os anos 2000 a 2006 a CaixaWeb investiu em 7 projetos, tendo registado perdas na maioria dos investimentos, num total de €18 milhões. ▶ Nos investimentos realizados existem 6 casos se decisões sem a evidência de documentação de suporte à decisão e um caso com uma decisão contrária à recomendação sem a respetiva evidência de suporte. ▶ A CaixaWeb foi liquidada em 2011. ▶ [Está pendente informação de suporte para os investimentos realizados].
Número de exceções identificadas (a transportar)											



10 WS3 - Decisões estratégicas

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para árre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tema	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
									Em falta	Pedida	
BPN Banco Português de Negócios, S.A. Parvalorem, SA Parups, SA Parparticipadas, SGPS, SA	✓	-	-	-	-	-	-	-			- Em 2008 ocorre a nacionalização do BPN, sendo a respetiva gestão atribuída à CGD pelo Estado através da Lei 62-A/2008, de 11/11. Para além de lhe caber a normação dos órgãos sociais do BPN, a CGD fica também responsável por definir os objetivos de gestão do BPN, a serem aprovados pelo Estado, e por financiar as necessidades de tesouraria do BPN. Neste sentido, as decisões da CGD no âmbito deste processo têm intervenção do Estado. - O financiamento do BPN foi realizado essencialmente através de emissões de papel comercial, as quais poderiam ser utilizadas como colateral junto do BCE desde que garantidas pelo Estado. Nas emissões a CGD procurou junto do Estado a obtenção da garantia, a qual não era imediata, pelo que nas emissões realizadas a CGD esteve exposta ao risco. Contudo importa salientar que as garantias foram posteriormente obtidas e o facto de que o BPN sé detido pelo Estado. - No âmbito do processo de reprivatização do BPN, foram constituídos 3 veículos (Parvalorem, Parparticipadas e Parups), que passaram para a esfera do Estado com a conclusão da reprivatização, os quais adquiriram as operações de assistência de liquidez da CGD. A liquidação das operações pelos veículos foi efetuada nos termos acordados entre o Estado Português, o BCE, o FMI e a UE no quadro do programa de intervenção.
Investimento em Capital Caixa Capital, SGPS (Ex- BNU Capital) FRIE / FCR GRUPO CGD - CAIXA CAPITAL / FUNDO INV. QUALIFICADOS GRUPO CGD- CAIXA CAPITAL CAIXA CRESCIMENTO FCR FUNDO CAPITAL RISCO CAIXA MEZZANINE- CAIXA CAPITAL / FUNDO DE DESEV REORGAN EMPR_A / FCR CAIXA FUNDOS											

Número de exceções identificadas (a transportar)



10 WS3 - Decisões estratégicas

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

A finalizar

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tema	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
									Em falta	Pedida	
Imocaixa	-	-	-	-	-	-	-	-	5	86	▶ A Imocaixa é a entidade responsável pela gestão dos imóveis não afetos à exploração do Grupo, particularmente os que vieram à posse no âmbito de processos de reembolso de crédito concedido pela CGD ou por outras entidades do Grupo. ▶ Ao longo dos anos, os acionistas concederam suprimentos à Imocaixa, essencialmente para financiar a aquisição de imóveis, onde se destaca o terreno de Ajalvir (analisado na WS2). Em 2014 foram convertidos em prestações suplementares cerca de €45 milhões para reforço dos capitais próprios, no seguimento das imparidades reconhecidas, maioritariamente sobre o terreno de Ajalvir. ▶ Em 2015, os imóveis detidos para venda estavam registados no balanço da Imocaixa com um valor líquido de €21,2 milhões – valor bruto de €67,3 milhões e uma imparidade acumulada de €46,1 milhões. O terreno de Ajalvir representa cerca de 80% do valor bruto.
Banco Postal	-	✓	-	-	-	-	-	-	5	53	▶ O Banco Postal foi constituído em 2001 com um capital social de €30 milhões no âmbito de uma parceria entre a CGD (51%) e os CTT (49%). Não foi possível à CGD identificar a deliberação do Banco de Portugal sobre a constituição, motivo da exceção identificada. ▶ Em 2003 é decido o encerramento do projeto e a incorporação do Banco na CGD através de fusão, sendo os 49% dos CTT adquiridos por €11,6 milhões, o que gerou um goodwill interno de €3,7 milhões reconhecido a abater aos capitais próprios. Os motivos para a conclusão do projeto prendem-se, entre outros, com a inexistência de acordo sobre o modelo negócio e falta de confiança mútua. ▶ Em 2015 a CGD cede a marca "Banco Postal" aos CTT sem custos.
Operação França											
Banque Franco Portugaise Sucursal de França											

Número de exceções identificadas (a transportar)



10 WS3 - Decisões estratégicas

Detalhe de exceções identificadas

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

A finalizar

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tema	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
									Em falta	Pedida	
Fundos de recuperação											
VALLIS CONSOLID STRAT											
FUNDO OXI CAPITAL-SOC CAP RISCO											
FCR FUNDO DE RECUPERACAO											
Parcaixa SGPS	-	-	-	-	-	-	-	-			▶ A Parcaixa foi constituída em 2008 com um capital social de €1.000 milhões, tendo como únicos acionistas a CGD (51%) e a Parpública (49%). A Parcaixa tem como missão a gestão das carteiras de participações dos seus acionistas. ▶ A carteira inicial incluía participações na AdP (19%), Caixa Leasing e Factoring (100%) e Sage secur (19,5%). ▶ As principais transações no período em análise incluem a alienação das participações na EDP em 2011 e Galp Energia em 2013, com mais valias de €5,2 milhões e €2,7 milhões, respetivamente, e a aquisição de participações na Inapa e a OIMP.
Número de exceções identificadas (a transportar)											



10 WS3 - Decisões estratégicas

Detalhe de exceções identificadas

1	Introdução	7	Conclusões por análise - ...
2	Grupo CGD	8	WS1 - Concessão de crédito
3	Principais observações e ...	9	WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4	Conclusões por área de ...	10	WS3 - Decisões ...
5	Conclusões por área de ...	11	Recomendações para áre ...
6	Conclusões por área de ...	12	Anexos

A finalizar

Resumo de análise efetuada (operações sombreadas têm ficha detalhada de análise)

Tema	1	2	3	4	5	6	7	8	Informação		Conclusão global
									Em falta	Pedida	
Fundos imobiliários											
FUNDOLIS FUNDO INVEST IMO FECH											
FUNDO IMOBILIARIO AQUARIUS											
FLIT-PTREL SIVAC-SIF S.C.A											
Caixa Arrendamento FIIAH											
Caixa Imobiliario - FIIAH											
FUNDO DISCOVERY PORTUGAL											
FCR FUNDO DE TURISMO											
FUNDO ESPECIAL DE INV. IMOB. FECHA											
Fundos de investimento											
CAIXAGEST OBRIGACOES MAIS MENSAL											
CAIXAGEST RENDIMENTO											
CAIXAGEST ACCOES EUROPA											
CAIXAGEST MOEDA											
CAIXAGEST ESTRATEGIA DINAMICA I											
CAIXAGEST ACCOES PORTUGAL											
CAIXAGEST RENDA MENSAL											
CAIXAGEST FUNDO MONETARIO											
CAIXAGEST IMOBILIARIO											
CAIXAGEST PRIVATE EQUITY											
Número de exceções identificadas (a transportar)											



10 WS3 - Decisões estratégicas

WS3 – Detalhe de exceções identificadas

Operação Espanha

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para árē ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Enquadramento da operação

- ▶ O Banco Simeón é o resultado de uma fusão em 2002, alterando a sua denominação em 2006 para Banco Caixa Geral (BCG). Em 2007 é criada a Sucursal de Espanha. Em 2008 é constituída a Imobiliária para desenvolver a atividade imobiliária em Espanha, inicialmente detida pelo BCG e desde 2012 pela Sucursal de Espanha.
- ▶ Da nossa análise verificamos que houve uma intervenção direta por parte do Estado, enquanto acionista, aquando da recusa da aquisição do Banco Madrid na década de 90. Posteriormente, e por diferentes ocasiões, identificámos situações onde não encontramos evidência de ter existido informação de suporte à tomada de decisão por parte do Conselho de Administração (CA), nomeadamente i) aquando do processo de reestruturação das 3 filiais existentes em Espanha, em 2002, ii) aquando de cedências de operações entre BCG e Sucursal de Espanha, onde existe evidência de decisão ter sido instruída pelo CA do BCG previamente a ter obtido a aprovação do CA da sede (em 2008 e 2011).
- ▶ Desde 2007 existem várias cedências de créditos do BCG à sucursal de Espanha (cerca de €2.500 milhões), com o objetivo de maximizar resultados positivos no BCG e minimizar o valor de imparidades, sendo que a partir de 2013, com a assinatura do memorando de entendimento com DGComp e a necessidade de reestruturar e vender operação em Espanha, ficou determinado a transferência de créditos non-core do BCG para a sucursal de Espanha. Adicionalmente também se verificam cedências da sucursal de França (€677 milhões) e Caixa BI (€300 milhões), em que racional é o facto de estarem relacionadas com devedores espanhóis ou por questões fiscais.
[Por esclarecer se as várias cedências foram realizadas tendo em conta o justo valor das operações].
- ▶ Finalmente, salientamos que a nossa análise ao imóvel Ajalvir (exceções associadas aos pontos 3, 4 e 5), assim como do ativo IM BCG RMBS, deverão ser tidas em conta quando se avalia globalmente a operação de Espanha.

Aprovação das operações

- ▶ Foram identificadas duas operações de cedências de créditos do BCG à Sucursal de Espanha (em 2008 e 2001), que foram realizadas antes de ser obtidas a aprovação do CA.

Resumo exceções identificadas

Situação identificadas	#
1 – Intervenção do Estado	1
2 – Falta de evidência de documentação de suporte à decisão	4
3 – Decisão contrária à recomendação do parecer técnico sem justificação para a mesma	-
4 - Operação com perfil de risco elevado	-
5 – Aquisição de ativo sobrevalorizado com reconhecimento de perdas subsequentes	-
6 – Falta de evidência de monitorização	-
7 – Conflito de interesses	-
8 – Não cumprimento com normativo existente [a avaliar]	-
9 – Cedência operações para sucursal de Espanha (específico a esta operação)	22

Resultado global	€ milhões
Ganho/(perda) com participação	[tbd]
Dividendos	3,3
Suprimentos	[tbd]

Conclusões da nossa análise:

Racional do investimento	Influência de fatores externos	Resultado final
▶ A operação de Espanha insere-se na estratégia de internacionalização da CGD, tendo sido realizadas aquisições de pequenos bancos onde imperou uma estratégia de periferia.	▶ Existe uma intervenção direta do Estado na estratégia de expansão, nomeadamente na recusa da aquisição do Banco Madrid.	▶ Encontra-se pendente a informação referente ao resultado da operação de Espanha.



10 WS3 - Decisões estratégicas

WS3 – Detalhe de exceções identificadas

Operação Angola

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Enquadramento da operação

- ▶ A operação de Angola insere-se no processo de internacionalização da CGD, existindo dois grandes drivers na estratégia da CGD em Angola, um associado à participação na Partang / BCGTA (alinhado com estratégia internacional do banco) e outro com BPD (intervenção do Estado).
- ▶ As decisões estão fundamentadas em análises de suporte e aprovadas em linha com as recomendações.
- ▶ Contudo, por forma a dar cumprimento à obrigatoriedade de parceria com investidores locais, a CGD financiou a entrada no capital do BCGTA de dois investidores sendo que a garantia prestada foram as próprias ações do banco, o que representa uma operação com perfil de risco mais elevado dada a volatilidade subjacente aos ativos **[O/S análise do processo de crédito]**.
- ▶ Aquando do exercício das opções de compra / venda o facto do Estado e DGComp não terem autorizado a que CGD exercesse a sua opção de compra levou a que a instituição em 2015 tivesse tido um acréscimo no valor a pagar **[Pendente quantificação]**.
- ▶ O investimento no BPD foi realizado no âmbito de um entendimento entre o Governo Português e o Governo Angolano. A sua operacionalização foi sendo constantemente adiada ao longo de dois anos, após os quais a CGD, alienou a sua participação de 50% no BPD, após revogação por parte do acordo inicial entre os dois estados. CGD conseguiu recuperar o dinheiro investido no BPD.

Aprovação das operações

- ▶ As operações no âmbito da operação Angola foram alvo de análise prévia e aprovação necessária.

Resumo exceções identificadas

Situação identificadas	#
1 – Intervenção do Estado	2
2 – Falta de evidência de documentação de suporte à decisão	-
3 – Decisão contrária à recomendação do parecer técnico sem justificação para a mesma	-
4 - Operação com perfil de risco elevado	1
5 – Aquisição de ativo sobrevalorizado com reconhecimento de perdas subsequentes	-
6 – Falta de evidência de monitorização	-
7 – Conflito de interesses	-
8 – Não cumprimento com normativo existente [a avaliar]	-

Resultado global	€ milhões
Ganho/(perda) com participação	[tbd]
Dividendos	[tbd]
Suprimentos	[tbd]

Conclusões da nossa análise:

Racional do investimento	Influência de fatores externos	Resultado final
▶ A participação na Partang / BCGTA insere-se na estratégia de internacionalização da CGD. O investimento no BPD foi realizada no âmbito do acordo entre os Estados Português e Angolano.	▶ O investimento neste mercado é caracterizado pela necessidade se estabelecerem parcerias locais	▶ Encontra-se pendente a informação referente ao resultado da operação de Angola.



10 WS3 - Decisões estratégicas

WS3 – Detalhe de exceções identificadas

Wofpart

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Enquadramento da operação

- ▶ A Wofpart foi constituída em 2006 para ser o veículo para a aquisição da participação de 25% na Resortpart, por €2 milhões e concessão de suprimentos de €28 milhões, associada ao financiamento da aquisição do Grupo Vale do Lobo. O sucesso da operação estava totalmente dependente do projeto imobiliário, onde a CGD foi também o principal financiador. A posição acionista da CGD limita a intervenção ao nível recuperação de crédito, por ser considerado um credor subordinado. Por este motivo esta operação apresenta um nível de risco elevado.
- ▶ Em 2007 a Wofpart adquiriu 25% das sociedades Torre Ocidente e Torre Oriente e no Fundo BeiraFundo. Face ao core business da CGD, a aquisição de participações diretas tão significativas (no mínimo 25%), em fundos ou veículos de investimento imobiliário, sem qualquer tipo de garantia adicional estando totalmente dependente dos resultados potenciais dos empreendimentos, corresponde a uma tomada de risco excessivo (nas 2 operações).
- ▶ Em 2009 é constituída a Caixa Imobiliário, que tem vido a ser utilizada para a aquisição de ativos aos Fundos CGD, no âmbito do plano de atuação aprovado para os Fundos. A Wofpart detém ainda uma participação de 99% na Cibergradual, adquirida em 2012 no decorrer de um processo de dação do universo Chamartin.
- ▶ Relativamente à Resortpart, o reembolso de suprimentos deveria iniciar-se em 2007, o que não se verificou, tendo também sido considerado um cenário de dação em 2010. Contudo, só em 2011 são reconhecidas imparidades na CGD, mas apenas sobre a participação, só em 2012 são reconhecidas imparidades sobre os suprimentos.

Aprovação das operações

- ▶ As operações da Wofpart foram alvo de aprovação em CA. Na aquisição da participação das sociedades Torre Ocidente e Torre Oriente não estiveram presentes o presidente e vice-presidente, contudo a decisão foi aprovada por 4 administradores, em linha com o normativo em vigor à data.

Resumo exceções identificadas

Situação identificadas	#
1 – Intervenção do Estado	-
2 – Falta de evidência de documentação de suporte à decisão	-
3 – Decisão contrária à recomendação do parecer técnico sem justificação para a mesma	-
4 - Operação com perfil de risco elevado	3
5 – Aquisição de ativo sobrevalorizado com reconhecimento de perdas subsequentes	-
6 – Falta de evidência de monitorização	-
7 – Conflito de interesses	-
8 – Não cumprimento com normativo existente [a avaliar]	-

Resultado global	€ milhões
Ganho/(perda) com participação	(219)
Dividendos	-
Suprimentos	389

Conclusões da nossa análise:

Racional do investimento	Influência de fatores externos	Resultado final
▶ A Wofpart foi constituída em 2006 para o desenvolvimento de projetos imobiliários, tendo sido utilizada como veículo para a aquisição da participação na Resortpart.	▶ Nada a reportar	▶ O capital da Wofpart ascende a €1,3 milhões, tendo recebido suprimentos no valor líquido de €389 milhões. A imparidade acumulada em 2015 era de €219 milhões.



10 WS3 - Decisões estratégicas

WS3 – Detalhe de exceções identificadas

Operação Moçambique

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões ...
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Enquadramento da operação

- ▶ A entrada do Grupo CGD no BCI ocorre em 1997 através da subscrição do aumento de capital de MZN 45 milhões por parte da Caixa Internacional, correspondente a 60% do capital. Em 2000 foi realizado um aumento de capital de USD 15 milhões, com a CGD a assumir um valor proporcional à sua participação (USD 9 milhões). A parte correspondente à SCI é realizada através de um financiamento da CGD, o que representa um risco acrescido.
- ▶ Em 2003 ocorre a fusão com o Banco Fomento (BPI), ficando a estrutura de capital repartida entre a Caixa Internacional (42%), BPI (30%), SCI (27%) e outros (1%).
- ▶ Em 2007 verifica-se uma reestruturação acionista do BCI, com a INSITEC a adquirir a participação da SCI (27,1%) por USD 44,9 milhões (financiado pela CGD e BPI), tendo posteriormente alienado 9% à Parbanca (ex-Caixa Internacional) por USD 14,9 milhões. Neste sentido, e também por a SCI e a INSITEC serem relacionadas, esta operação representa um risco acrescido para a CGD.
- ▶ Em 2013 a CGD concede um financiamento de USD 20 milhões à INSITEC para reduzir a exposição junto do BCI, garantido pelas ações do BCI (3º penhor) e da Hidroelétrica Mphanda, o que representa um risco acrescido para a CGD. Estes dois créditos da CGD são analisados na WS1.
- ▶ O BNI foi constituído em 2011, no seguimento do memorando assinado entre os Estados Português e Moçambicano, com um capital inicial de USD 125 milhões, ficando a CGD e o Tesouro Moçambicano com 49,5% e o BCI com 1%. A CGD apenas realizou €31,3 milhões. Em 2012 a CGD acordou vender a participação no BNI ao Estado Moçambicano por €28,3 milhões.

Aprovação das operações

- ▶ As operações no âmbito da operação Moçambique foram alvo de análise prévia e aprovação necessária.
- ▶ O investimento do parceiro local tem sido financiado pela CGD e BPI, sendo garantido através de penhores de ações do Banco. A análise relativamente à aprovação destas operações de crédito é realizada na WS1.

Resumo exceções identificadas

Situação identificadas	#
1 – Intervenção do Estado	1
2 – Falta de evidência de documentação de suporte à decisão	-
3 – Decisão contrária à recomendação do parecer técnico sem justificação para a mesma	-
4 - Operação com perfil de risco elevado	3
5 – Aquisição de ativo sobrevalorizado com reconhecimento de perdas subsequentes	-
6 – Falta de evidência de monitorização	-
7 – Conflito de interesses	-
8 – Não cumprimento com normativo existente [a avaliar]	-

Resultado global	€ milhões
Ganho/(perda) com participação	(3,6)
Dividendos	[tbd]
Suprimentos	[tbd]

Conclusões da nossa análise:

Racional do investimento	Influência de fatores externos	Resultado final
▶ A entrada no BCI insere-se na estratégia de internacionalização da CGD no mercado africano. A participação no BNI foi realizada no âmbito do acordo entre os Estados Português e Moçambicano.	▶ O investimento neste mercado é caracterizado pela necessidade se estabelecerem parcerias locais	▶ Na informação disponibilizada não existe evidência de perdas reconhecidas no BCI. Relativamente ao BNI, a operação de venda em 2011 gerou uma menos-valia de €3,6 milhões.

11

Recomendações para áreas de follow up

In this section	Página
Áreas de follow up	159



11 Recomendações para áreas de follow up

Áreas de follow up

1	Introdução	7	Conclusões por análise - ...
2	Grupo CGD	8	WS1 - Concessão de crédito
3	Principais observações e ...	9	WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4	Conclusões por área de ...	10	WS3 - Decisões estratégicas
5	Conclusões por área de ...	11	Recomendações para ár ...
6	Conclusões por área de ...	12	Anexos

12

Anexos

In this section	Página
Âmbito detalhado do projeto	161
ToR	162
Fontes de informação	163
WS1 - Listagem de normativo aplicável	165
WS1 – Reconciliação da amostra com carteira crédito	166
Fichas de análise	167
Índice final	168



12 Anexos
Âmbito detalhado do projeto

1	Introdução	7	Conclusões por análise - ...
2	Grupo CGD	8	WS1 - Concessão de crédito
3	Principais observações e ...	9	WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4	Conclusões por área de ...	10	WS3 - Decisões estratégicas
5	Conclusões por área de ...	11	Recomendações para áre ...
6	Conclusões por área de ...	12	Anexos



12 Anexos
ToR

1	Introdução	7	Conclusões por análise - ...
2	Grupo CGD	8	WS1 - Concessão de crédito
3	Principais observações e ...	9	WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4	Conclusões por área de ...	10	WS3 - Decisões estratégicas
5	Conclusões por área de ...	11	Recomendações para áre ...
6	Conclusões por área de ...	12	Anexos



12 Anexos

Fontes de informação

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Fontes de informação

O nosso trabalho foi efetuado com base em informação solicitada à CGD, assim como utilização de informação de domínio público. Igualmente tivemos acesso a colaboradores da CGD responsáveis pelas várias áreas sob análise durante este período. Solicitámos também reuniões a ex-colaboradores da CGD e, relativamente aos que acederam a se reunir connosco, obtivemos os esclarecimentos possíveis.

As fontes de informação mais relevantes foram as seguintes:

- ▶ Relatórios e Contas consolidados para o período 2000 a 2015;
- ▶ Atas de Conselho de Administração (“CA”) e Comissão Executiva (“CE”) e Assembleia Geral;
- ▶ Estatutos da CGD SA;
- ▶ Planos estratégicos e/ou de recapitalização elaborados durante o período 2000-2015
- ▶ Plano de recapitalização 2016 numa perspetiva de identificação de atos subsequentes;
- ▶ Relatório de Comissão Parlamentar de Inquérito à recapitalização da CGD e à gestão do Banco, de julho de 2017;
- ▶ Atas de outros Comitês e Conselhos identificados no decorrer da nossa análise e considerados relevantes. Essa análise encontra-se detalhada em **[referenciar]**;
- ▶ Publicações, notas, artigos, livros que se tenham debruçado sobre temas associados a atos de gestão do grupo CGD neste período;
- ▶ **Manuais, IS/OS com normas [detalhar p WS1]**
- ▶ Carteiras de crédito empresarial com referência a 31 de Dezembro de 2015 e 2016;
- ▶ Ficheiros de produção para período de 2003 – 2014, **[reconciliados com resumo de carteira de crédito de cada um dos períodos]**;
- ▶ Ficheiros de abate para período de 2004 – 2014 (abates entre período de 2000 – 2003 dizem respeito a operações originadas antes do nosso período de análise) **[confirmar se é 2003 ou 2004]**;
- ▶ Dossiers de crédito para operações selecionadas na workstream 1;
- ▶ As listagens para o período de 2000 – 2015 para os seguintes ativos: i) ativos financeiros detidos para negociação; ii) outros ativos financeiros ao justo valor através de resultados; iii) ativos financeiros disponíveis para venda; iv) ativos financeiros com acordo de recompra; v) investimentos em subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos; vi) devedores e outras aplicações.
- ▶ Carteira de imóveis da i) CGD para período de 2000 a 2015; ii) ImoCaixa para período de 2000 a 2015; iii) Caixa Imobiliária para o período de 2009 a 2015 (apenas foi criada em 2009); **[validar se acabámos por pedir outras]**
- ▶ Despachos/notas informativas e outros documentos de suporte das várias direções (DNI, DPC, **[listar]** que serviram de base a decisões tomadas em sede de CA e/ou CE;
- ▶ Modelo de risco do Grupo CGD (evolução 2001-2015);
- ▶ Titulares e pelouros dos membros da Comissão Executiva com responsabilidade pelas seguintes áreas: Gestão de Riscos, Crédito e Recuperação para o período 2000-2015;
- ▶ Manuais com a descrição da organização e funções da DGR, DRC, DAE e DAI (ou Direções com pelouros equivalentes) no período 2000-2015;
- ▶ Reportes efetuados no âmbito da Instrução do Banco de Portugal 5/2015 com referência a 31.12.2014 e 31.12.2015
- ▶ Reportes efetuados no âmbito da Instrução do Banco de Portugal 26/2013 do Banco de Portugal com referência a 31.12.2013
- ▶ Orientações definidas pelo Acionista relativas à política remuneratória para o período 2000-2015, com a referida aprovação em AG ou DSUE
- ▶ Documento “ICAAP” referente ao período 2000-2015.
- ▶ Documentos com a descrição do RAF (versão 2015) e com o RAS (período 2000-2015)



12 Anexos

Fontes de informação

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

Fontes de informação

No decorrer da nossa análise, as pessoas de contacto mais relevantes identificadas por nós foram as seguintes: **[ordenar por ordem alfabética de direção]**

- ▶ DCI e PMO – António Valente e Vasco Ribeiro;
- ▶ DGE – Paulo Viegas, Luís Asper;
- ▶ DPC – Jorge Cavaleiro
- ▶ DAE – **[Nomes]**
- ▶ **DBI – [Nomes]**
- ▶ **DAI**
- ▶ **DAJ**
- ▶ **Outras direções – [Nomes]**
- ▶ SGE – **[Nomes]**
- ▶ Caixa BI – Isabel Saraiva
- ▶ DMF – Marco Azevedo, Bruno Costa e Paulo Henriques
- ▶ DGR – Henrique Mira, Nuno Fonte e Luis Henriques
- ▶ DNI – Maria Teresa Valente e José Filipe;
- ▶ DCG – Fernando Lourenço e Vítor Lopes;
- ▶ Caixa Capital – Pedro Rangel e Manuel Figueiredo;
- ▶ CaixaGest – Paula Geadas, Cristina Brízido e Fernando Maximiano
- ▶ Ex-colaboradores com quem reunimos: Vítor Lilaia e **[nomes]**



12 Anexos
WS1 - Listagem de normativo aplicável

1	Introdução	7	Conclusões por análise - ...
2	Grupo CGD	8	WS1 - Concessão de crédito
3	Principais observações e ...	9	WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4	Conclusões por área de ...	10	WS3 - Decisões estratégicas
5	Conclusões por área de ...	11	Recomendações para áre ...
6	Conclusões por área de ...	12	Anexos

Normativo



12 Anexos

WS1 – Reconciliação da amostra com carteira crédito

1	Introdução	7	Conclusões por análise - ...
2	Grupo CGD	8	WS1 - Concessão de crédito
3	Principais observações e ...	9	WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4	Conclusões por área de ...	10	WS3 - Decisões estratégicas
5	Conclusões por área de ...	11	Recomendações para áre ...
6	Conclusões por área de ...	12	Anexos

▶ XXX



12 Anexos

Fichas de análise

1	Introdução	7	Conclusões por análise - ...
2	Grupo CGD	8	WS1 - Concessão de crédito
3	Principais observações e ...	9	WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4	Conclusões por área de ...	10	WS3 - Decisões estratégicas
5	Conclusões por área de ...	11	Recomendações para áre ...
6	Conclusões por área de ...	12	Anexos

- Listar conclusões por devedores [ou fica no databook]?



12 Anexos

Índice final

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para áre ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

1. AIAG - Enquadramento	8
Enquadramento e âmbito do trabalho	9
Entidades incluídas e período de análise	10
Rubricas de balanço analisadas	12
2. Grupo CGD	14
Overview do Grupo CGD	15
Evolução da orientação estratégica	16
Evolução do modelo de governo	17
Evolução da situação financeira do grupo	25
Análise de indicadores globais	30
3. Sumário Executivo	32
Fontes de informação e reconciliações efetuadas	33
Amostras selecionadas	34
Conclusões globais	35
Conclusões relativas ao enquadramento regulamentar	36
Conclusões relativas a WS1 – Concessão de crédito	37
Conclusões relativas a WS2 – Aquisição / alienação de ativos	38
Conclusões relativas a WS3 – Decisões estratégicas	48
4. Enquadramento regulamentar	53
Enquadramento e âmbito do trabalho	54
Conclusões	56



12 Anexos

Índice final

1 Introdução	7 Conclusões por análise - ...
2 Grupo CGD	8 WS1 - Concessão de crédito
3 Principais observações e ...	9 WS2 - Aquisição e alienaçã ...
4 Conclusões por área de ...	10 WS3 - Decisões estratégicas
5 Conclusões por área de ...	11 Recomendações para área ...
6 Conclusões por área de ...	12 Anexos

5. WS1 – Concessão de crédito	57
Objetivos e âmbito do trabalho	58
Definição da amostra	59
Caracterização da amostra	61
Abordagem metodológica à nossa análise	63
Principais conclusões	64
6. WS2 – Aquisição / alienação de ativos	65
Objetivos e âmbito do trabalho	66
Definição da amostra	68
Caracterização da amostra	69
Abordagem metodológica à nossa análise	70
Natureza de exceções identificadas	71
Detalhe de exceções identificadas	72
7. WS3 – Decisões estratégicas	73
Objetivos e âmbito do trabalho	74
Definição da amostra	75
Caracterização da amostra	76
Abordagem metodológica à nossa análise	78
Natureza de exceções identificadas	79
Detalhe de exceções identificadas	80
Principais conclusões - Brasil	81
8. Recomendações para áreas futuras de follow up	88
Áreas de follow up	89



12 Anexos
Indice final

1	Introdução	7	Conclusões por análise - ...
2	Grupo CGD	8	WS1 - Concessão de crédito
3	Principais observações e ...	9	WS2 - Aquisição e alienação ...
4	Conclusões por área de ...	10	WS3 - Decisões estratégicas
5	Conclusões por área de ...	11	Recomendações para árre ...
6	Conclusões por área de ...	12	Anexos

9. Anexos	90
Abreviaturas	91
Âmbito detalhado do projeto	92
ToR	93
Fontes de informação	94
WS1 – Reconciliação da carteira e amostra com contabilidade	96
WS1 – Listagem de normativo identificado	97
Fichas de análise	98

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organization, please visit ey.com.

Ernst & Young LLP is a client-serving member firm of Ernst & Young Global Limited operating in the US.

© 2016 Ernst & Young LLP.
All Rights Reserved.