



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ADRIANA SEVERIANO REIS SILVA

**AS MELHORES PRÁTICAS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DENTRO DO
SISTEMA BANCÁRIO**

Natal/RN
Dezembro/2015

ADRIANA SEVERIANO REIS SILVA

**AS MELHORES PRÁTICAS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DENTRO DO
SISTEMA BANCÁRIO**

Monografia apresentada à Banca Examinadora do Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis, em cumprimento às exigências legais como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador (a): Prof. Dr. Victor Branco de Holanda

Natal/RN
Dezembro/2015

ADRIANA SEVERIANO REIS SILVA

**AS MELHORES PRÁTICAS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DENTRO DO
SISTEMA BANCÁRIO**

Monografia apresentada e aprovada em 14 de dezembro de 2015, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Victor Branco de Holanda
Orientador

Prof. Dr. Alexandro Barbosa
Membro

Prof^a Ms. Fábيا Jaiany Viana de Souza
Membro

À Deus e à toda a minha família e amigos, em especial meu pai, Arnaldo dos Reis, à minha mãe Alinete Severiano e à minha irmã Amanda Severiano. Agradeço e dedico essa e todas as minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer a Deus por ter permitido e ter me dado força, sabedoria, paciência para iniciar e concluir mais essa conquista em minha vida. Agradeço também à minha família, à minha mãe, aos meus irmãos, minhas tias que sempre me apoiaram e incentivaram e, principalmente, ao meu pai que acompanhou desde o instante da escolha do curso para realizar o vestibular e em todos os momentos desse longo caminho para a minha formação acadêmica, onde sempre me apoiou e aconselhou nas minhas decisões. Obrigada Arnaldo dos Reis Silva, o senhor é a pessoa mais especial em minha vida.

Às belas amigas que nasceram, no decorrer do curso, que foram sendo fortalecidas dentro de sala e nos corredores. Quero muito agradecer a Arthur Pierre e Jéssica Fileto pela companhia de todos esses anos.

Quero agradecer, em especial, ao meu orientado Victor Branco de Holanda que, sabiamente e pacientemente, acompanhou-me durante essa jornada de construção da monografia. Todas as suas observações foram muito pertinentes para o meu crescimento como pesquisadora. Não posso deixar de agradecer a pessoa que mais me apoiou em todas as etapas de conclusão de curso a Paula Caroline, obrigada por ter sido paciente e compreensiva em todos os momentos que eu mais precisava, então dedico também a você essa minha conquista.

E por fim à Universidade Federal do Rio Grande do Norte, que me proporcionou momentos inesquecíveis em minha vida e a todos os professores do curso de Ciências Contábeis. À vocês, o meu muito obrigado!

“O Senhor é meu pastor e nada me faltará!”.

(Salmos 23.1)

RESUMO

No sistema capitalista moderno existe uma separação crescente entre as funções dos acionistas, donos da empresa, e os gestores, que dirigem a companhia. Essa separação entre propriedade e gestão pode ocasionar conflitos de interesses entre as duas partes. A Governança Corporativa entra nesse contexto de conflito de agência, pois é considerada como uma prática que une os interesses das diferentes partes de uma organização, como os acionistas, diretoria, fornecedores e clientes. Os principais interesses que se pode observar nas empresas adeptas a Governança Corporativa seria o aumento do valor da Instituição, além de viabilizar seu acesso ao capital com intenção de ganhar ou manter-se no mercado. O seguinte trabalho faz uma abordagem sobre a Governança Corporativa dentro Sistema Financeiro, partindo da ideia que os bancos são mais complexos que as empresas de outros segmentos, por isso eles são submetidos a um maior controle governamental, e necessitam de constante aprimoramento da boa governança, justificando assim o trabalho do Conselho de Administração para desenvolver melhoras no controle interno. O objetivo dessa pesquisa é apresentar os benefícios em se ter um bom Conselho de Administração dentro de uma Instituição Financeira, partindo das normas e regras de condutas, que são denominadas de “códigos de melhores práticas”, com o destaque no Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Para a construção desse trabalho, foram utilizadas pesquisas bibliográficas e qualitativas, a coleta de dados foi realizada por meio de consultas de materiais referentes ao tema, e que deram base para a definição da amostra com o conjunto de dez bancos, e a criação de diversas tabelas. Como a que se referia “as Instituições Financeiras x Recomendações sobre o Conselho de Administração”, em que foi analisado o conselho de cada um dos participantes da amostra, através de algumas recomendações com elevado grau de importância para a boa governança praticada pelo Conselho. Como resultado da análise dessa primeira tabela foram determinadas pontuações para cada uma das recomendações analisadas, que serviram como base para a construção do ranking entre os bancos pré-definidos. Com esse estudo pode-se observar que o Conselho de Administração é como um grupo importante para a boa governança devido a sua capacidade de interagir os interesses da diretoria com os acionistas, porém dentro da amostra dos bancos em alguns casos não foi constituído da forma adequada para cumprir com todos os propósitos que foram determinados para ele.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Instituições Financeiras; Conselho de Administração, Recomendações, IBGC.

RESUMEN

El en sistema capitalista moderno existe una separación creciente entre las funciones de los accionistas , dueños de empresas, y gestores que manejan la empresa. Esta separación entre propiedad y gestión puede ocasionar conflictos de intereses entre las dos partes. El gobierno corporativo entra en este contexto de conflicto de agencia, pues es considerada como una practica que une los intereses de las diferentes partes de una organización, como los accionistas, directores, proveedores y clientes. Los principales intereses que se puede observar en las empresas adeptas al Gobierno Corporativo sería el aumento del valor de la institución, además de permitir el acceso al capital con intención de ganar o mantenerse en el mercado. Este trabajo hace un enfoque sobre el Gobierno Corporativo adentro del Sistema Financiero, partiendo de la idea de que los bancos son más complejos que las empresas de otros segmentos, por eso, ellos son sometidos a un mayor control gubernamental y necesitan de una constante mejora del buen gobierno, justificando de este modo el trabajo del Consejo de Administración para desarrollar mejoras en el control interno. El objetivo de esta investigación es presentar los beneficios en tener un buen Consejo de Administración adentro de una Institución Financiera, partiendo de normas y reglas de conducta, que son denominadas de “códigos de mejores prácticas”, destacado en el Código Brasileño de las Mejores Prácticas del Gobierno Corporativo del Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC). Para la construcción de este trabajo, fueron utilizadas investigaciones bibliográficas cualitativas, la colección de datos fue realizada por medio de consultas de materiales referentes al tema y que dieron base para la definición de la muestra con un conjunto de diez bancos, y la creación de diversas tablas. Como la que se refiere a “ las Instituciones Financieras x Recomendaciones sobre el Consejo de Administración”, en que fue analizado el consejo de cada uno de los participantes de la muestra, a través de algunas recomendaciones con elevado grado de importancia para el buen gobierno practicado por el Consejo. Como resultado de la análisis de esta primer tabla fueron determinadas puntuaciones para cada una de las recomendaciones analizadas que sirvieron como base para la construcción del ranking entre los bancos definidos previamente. Con este estudio se puede observar que el Consejo de Administración es un grupo importante para el buen gobierno porque posee gran capacidad de interactuar los directores con los proveedores, pero en la muestra de algunos bancos no fue posible cumplir con todos los propósitos que fueron determinados para el Consejo.

Palabras claves: Gobierno Corporativo; Instituciones Financieras, Consejo de Administración, Recomendaciones, IBGC.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadros	Página
1 Recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.	39
2 Programa Destaque em Governança de Estatais da BM&FBOVESPA.	45
3 Principais exigências no modelo Tradicional.	47
4 Principais exigências do Nível 1 do Segmento de Listagem.	48
5 Principais exigências do Nível 2 do Segmento de Listagem.	49
6 Principais exigências do Novo Mercado do Segmento de Listagem.	50

LISTA DE TABELAS

Tabelas	Página
1 Ficha-Resumo das informações coletadas.	56
2 Conselho de Administração de acordo com o IBGC	66
3 Tabela de Classificação	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABBC	Associação Brasileira de Bancos
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
BACEN	Banco Central do Brasil
BM&F	Bolsa de Mercadorias e Futuros
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CAE	Comitê de Auditoria Estatutária
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
FIPECAFI	Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras.
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFC	International Finance Corporation
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.1.1	Objetivo geral.....	15
1.1.2	Objetivos específicos.....	15
1.2	JUSTIFICATIVA.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	16
2.1.1	Os principais modelos de governança corporativa.....	19
2.1.2	A importância das boas práticas de governança corporativa.....	21
2.1.3	uma das principais ferramentas da governança corporativa: o conselho de administração.....	22
2.2	CONTROLE INTERNO.....	27
2.2.1	o método de análise de riscos: coso.....	30
2.2.2	controle interno nas empresas públicas.....	31
2.3.3	comitê de auditoria.....	32
2.4	GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	334
2.5	LEGISLAÇÃO, CÓDIGOS E RECOMENDAÇÕES SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	38
2.5.1	LEI DAS SOCIEDADES POR AÇÕES.....	39
2.5.2	níveis diferenciados de listagem e o novo mercado da bm&fbovespa.....	44
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	53
3.1	COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	53
3.2	CRITÉRIO DE SELEÇÃO DAS INSTITUIÇÕES.....	54
3.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	54
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	55
4.1	DADOS DOCUMENTAIS E ANÁLISES.....	57
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
	REFERÊNCIAS	72
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS ELABORADOS	74

1 INTRODUÇÃO

A expressão Governança Corporativa ou *Corporate Governance* significa o sistema onde os acionistas passam a ter mais informações sobre as atividades da Instituição. A estruturação organizacional da Governança Corporativa na empresa deve ser apresentada e entendida por todos os profissionais que participam tanto de forma direta como indireta.

Em quase todas as definições sobre Governança Corporativa, o tema problema de agência é mencionado. Esse problema surge quando ocorre a divisão controle e propriedade das empresas. De acordo com Borges e Serrão (2005) essa separação é algo comum nas economias atuais, sendo necessárias criações de acordos, de contratos nos quais o proprietário (principal) procura mecanismos que regule as ações do gestor (agente) sobre os seus recursos.

Os interesses dos agentes em alguns momentos não são compatíveis com os do principal, exigindo assim uma construção de meios que possam tentar convergir essa rivalidade de interesses, é partindo desse problema que podem se trabalhar com as ações da boa governança.

A aplicação da Governança Corporativa dentro de uma empresa pode está ligada a vários motivos e necessidades como, questões administrativas (desenvolvimento de capacitação profissional), questões estratégicas (desenvolvimento de algum projeto) e questões societárias (o tratamento igualitário com os sócios mesmo sendo minoritários). Sendo a sua eficácia pautada com as interações e relacionamentos que devem ser criados ou melhorados com os participantes que atuam direta ou indiretamente na empresa. A interação com os acionistas; com o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, auditoria externa e interna além da diretoria executiva. Todos esses relacionamentos sendo bem desenvolvidos e trabalhados trazem para empresa benefícios, que podem aumentar a atratividade no mercado da empresa, a redução de risco e maior efetividade e continuidade da mesma.

Os bancos como são companhias mais complexas que as outras empresas, pois estão submetidos a maiores controles governamentais, além de a legislação ser mais rígida, exigem práticas de Governança Corporativa diferenciada. Isso ocorre devido aos grandes riscos dessas instituições de intermediações, pois essas assumem riscos corporativos complexos com recursos próprios e de terceiros. Para diminuir esses riscos e se prevenir de futuras ameaças é que os bancos passam a trabalhar com as boas práticas de governança.

Muitas dessas práticas são encontradas dentro de normas, legislação, níveis e recomendações produzidas por Organizações, pelo Poder Público, como também por empresas. Uma das mais conhecidas nacionalmente e internacionalmente é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) com o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, nesse é apresentado todos os componentes de uma empresa (acionistas, funcionários, auditores, diretores e conselheiros, entre outros), indicando qual a

melhor forma de cada um desses membros trabalharem para se ter uma governança plena que atinja todas as áreas da empresa.

Como o Conselho de Administração é o principal setor dentro da Instituição Financeira que representa os interesses dos acionistas tanto majoritários como minoritários esse Conselho passa receber maior atenção em suas ações, pois esses foram escolhidos através de votação entre os acionistas, para representar os seus direitos frente à diretoria. Por esse motivo o Código do IBGC deixa de forma clara as atribuições, a missão, composição do Conselho, a qualificação dos seus membros, o prazo de mandato, disponibilidade de tempo, relação com a diretoria, criação de comitês, a realização de avaliações contínuas tanto do Conselho como dos membros, entre outros tópicos que são definidos para reafirmar a importância desse Conselho de Administração em qualquer Instituição Financeira.

Diante do que foi exposto, tem-se a seguinte questão de pesquisa: **Qual a importância das recomendações sobre o Conselho de Administração instituído pelas melhores práticas do IBGC para as Instituições Financeiras?**

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a importância do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa e os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da (BM&FBOVESPA), para o desenvolvimento das Instituições Financeiras, através da criação de uma tabela de ranking dessas Instituições.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Apresentar a importância do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa e os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da (BM&FBOVESPA);
- Avaliar alguns tópicos descritos pelo IBGC referentes ao Conselho de Administração e aplicar na amostra de bancos selecionada.
- Analisar as diferenças encontradas nos bancos selecionados de acordo com as recomendações do IBGC sobre o Conselho de Administração.
- Elaborar quadros e tabelas que permitam a criação do ranking das Instituições Financeiras sobre o Conselho de Administração.

1.2 Justificativa

A boa governança das instituições bancárias de um país pode contribuir para a saúde do sistema financeiro, por isso as boas práticas de governança nos bancos diminuem a frequência dos riscos inerentes a esse setor. Sendo assim tanto positivo para a Instituição como para a economia do país. Porém a ocorrência de falhas na governança, as ações passam a ser contrária ao sistema financeiro, pois os bancos vão ter dificuldades em administrar os erros, tornando assim o país mais vulnerável a crises econômicas.

As Instituições financeiras por possuírem essa complexidade e muitas vezes dificuldades em trabalhar com todos os elementos da Governança Corporativa, transparência, prestação de contas (*accountability*), a equidade e a responsabilidade social corporativa, necessitam ser auxiliadas por órgãos e instituições que possam caracterizar o que seria uma boa governança. Nesse contexto o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) com o seu Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa e a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBOVESPA) com os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa, proporcionam as suas normas e indicações para melhorar a governança e conseqüentemente o desenvolvimento das Instituições Financeiras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Ao estudar sobre esse tema, percebe-se que não existe uma definição certa do que é Governança Corporativa, pois a mesma abrange várias áreas e cada uma dessas cria o seu próprio conceito. Essa afirmação vai de acordo com Rocha e Damasceno (2006) onde segundo eles “a governança corporativa é uma realidade plural” podendo ser na visão dos acionistas algo democrático, com direito a voto; para os investidores uma forma de segurança das suas aplicações; e para a companhia trata-se de uma forma de controle de todas as suas atividades, além da transparência que é proporcionada e que garante novos investimentos, caso seja adotado uma boa governança.

Então para esse trabalho a definição escolhida vai de acordo com a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) (CVM, 2002, p. 1) que determina como:

[...] o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes envolvidas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente, transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas [...].

Sobre essa definição de Governança Corporativa pode-se destacar a análise das práticas que são aplicadas ao mercado de capitais. Essas fazem parte dos princípios básicos (transparência; equidade; prestação de contas ‘*accountability*’ e responsabilidade corporativa) que estão sempre de forma explícita ou implicitamente dentro dos conceitos de Governança, e podem ser encontrados no Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

O primeiro dos princípios básicos é sobre a transparência, afirmando que a administração deve sempre prezar pela informação. Pois a comunicação seja dentro ou fora da sociedade deve ser compartilhada, e incentivada pelos gestores para ser feita em todos os setores da empresa, gerando assim um clima de confiança. Os investidores, acionistas necessitam saber qual a real situação econômico-financeira da empresa além de outros fatores que fazem parte da ação da sociedade e que conduz a criação de valor, ou seja, o aumento de capital. Então essa comunicação imediata e simultânea entre todos os interessados é essencial para obter essas informações. De acordo com o IBGC (2004, p. 9) sobre a transparência:

Mais do que ‘a obrigação de informar’, a Administração deve cultivar o ‘desejo de informar’, sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente

quando espontânea franca e rápida, resultam um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros.

Para ter uma boa governança corporativa o modelo de gestão escolhido pela empresa tem que está de acordo com os princípios da governança. A diretoria juntamente com o Conselho de Administração deve escolher o melhor modelo de gestão para empresa e apresentar o mesmo para todos os participantes dessa sociedade (funcionários, sócios, fornecedores, clientes), estando assim de acordo com um dos princípios, o da transparência das informações, onde todos podem ter acesso aos dados da empresa sejam econômicos, sociais entre outros.

O segundo princípio a equidade refere-se à garantia que todos que fazem parte da sociedade devem ser tratados de forma igualitária. Essa afirmação vai ao encontro do que está escrito no IBGC (2004, p. 10) onde equidade:

Caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais 'partes interessadas' (stakeholders), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Os acionistas também fazem parte desse princípio, pois todos os sócios da empresa devem ter tratamento igual de seus direitos. Assim todas as ações dessa alta gestão da empresa devem passar por o processo de votação entre todos os sócios para enfim ser definido o melhor plano de atuação.

Em relação ao princípio prestação de contas *accountability*, afirma que todos os agentes que fazem parte da Governança Corporativa devem prestar contas de sua atuação na empresa para as pessoas que os elegeram, respondendo assim de forma absoluta por todos os atos que praticaram no exercício de seus mandatos. Esse princípio envolve todos que fazem parte da administração da empresa, é como afirma Plöger (2006, p.2):

Ela envolve todos os diferentes órgãos da administração. Diretoria e auditoria independente prestam contas ao conselho de administração, que em nome dos acionistas os elegeu. Já os conselhos de administração e fiscal o fazem a todos os acionistas e não apenas aos grupos de acionistas que os tenha indicado.

O último princípio a ser abordado é sobre a responsabilidade corporativa, de acordo com o IBGC (2004, p. 10) define que:

Conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade com que a sociedade atua. A 'função social' da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento

científico por intermédio de tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.

Essa definição mostra que um fato interessante e que vem sendo reconhecido como um dos direcionamentos da Governança Corporativa é a Sustentabilidade. Aplicando na Instituição Bancária indica que além das questões econômicas deve considerar as sociais e ambientais. Os bancos podem implementar a Sustentabilidade mudando a sua conduta ou induzindo a mudança de conduta dos seus *stakeholders*.

A alteração de sua própria conduta pode-se referir a sua condição física, ou seja, compreende a economia de água, papel, energia, destinação de resíduos, ações que diminuiriam o impacto ambiental e traria dessa forma uma avaliação positiva desse banco medida pelos seus membros e clientes. Em relação à questão social, os Bancos passam a fazer programas, créditos, para o desenvolvimento social, como o microcrédito que é direcionado para pessoas que não fazem parte do grupo de linhas de créditos tradicionais, pois não tem renda suficiente para garantir o empréstimo.

De acordo com Andrade e Rossetti (2007) um dos termos bastante utilizado quando se refere às Empresas de capital aberto é o “*stakeholders*”, faz parte desse conceito, o governo, os clientes, os empregados, os prestadores de serviços (como auditores e os supervisores). Ou seja, os *stakeholders*, podem ser internos, como proprietários, investidores (*shareholders*), conselho de administração, além de todos que trabalham na monitoria e gestão da empresa; podem ser externos, como os integrantes do processo de atividades operacionais os credores, fornecedores e clientes, e por último os *stakeholders* do entorno, que são representados pela comunidade em que a empresa atua, como o governo e as entidades. A Governança Corporativa, de acordo com esses autores, trata-se da relação e do trabalho entre esses agentes fazendo com que a empresa se desenvolva.

2.1.2 Os principais modelos de governança corporativa

Existem vários modelos de Governança Corporativa, o que vai definir o modelo certo parte da economia, das leis que delimitam os diferentes mercados, da proteção jurídica dada aos investidores e a cultura corporativa de cada país (de acordo com os objetivos das empresas). Os modelos mais conhecidos são o anglo-saxão (que prevalece nos Estados Unidos e no Reino Unido), o modelo germânico (que predomina na Alemanha), o modelo latino- europeu (Espanha, França, Itália e Portugal) e o modelo latino- americano (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru).

O modelo anglo-saxão de Governança Corporativa está direcionado para os acionistas (controle do tipo *shareholder*), os interesses dos mesmos tem que relacionar com a administração da empresa, e as decisões visam resultados de curto prazo, o que faz os Estados

Unidos ser um país onde as ações são bastante valorizadas comparadas a outros mercados. Segundo o artigo “A Governança Corporativa no Mundo” Krainer apud Rotta, Hillbrecht e Balbinotto (2005) no modelo anglo-saxão se a administração não agir maximizando o valor das ações da empresa, esse grupo de administradores sai e investidores externos buscam outra equipe que crie novas estratégias para otimizar as ações. Uma característica importante desse modelo é a divisão das ações, sendo assim, pequenos investidores têm mais facilidades de adquirir ações de pequenas, médias e grandes empresas. Isso ocorre devido a medidas tomadas pela legislação americana, como exemplo a proibição de bancos assumirem o controle das empresas, o que pode desestimular as Instituições Bancárias de investir em grandes números de ações. Um fato curioso é o afastamento dos acionistas da direção da empresa, ou seja, o número elevado de acionistas, proprietários da empresa passa a exigir um alto nível de organização para conseguir administrar, então como solução os mesmos escolhem um conselho de diretores e delegam as funções administrativas para esses profissionais especializados, que passam a gerenciar e informar em períodos determinados as atividades realizadas. Tanto nos Estados Unidos como no Reino Unido são utilizados comitês de auditoria e remuneração, onde os administradores são responsáveis em repassar todas as informações exatas das demonstrações financeiras.

Já no modelo germânico diferente do que acontece nos Estados Unidos e Reino Unido, busca resultados de investimentos de longo prazo. Nesse modelo os bancos são portadores da grande maioria das ações de uma empresa. Isso ocorre porque os investidores compram as ações e as entregam para uma Instituição Financeira, que passa a ter direitos e também ser um agente fiduciário (que representa e defende os direitos e interesses dos seus clientes). Dessa forma, os bancos passam a ter grande influência nas decisões da empresa, causando uma elevada concentração acionária. O que muitas vezes não é bom para a economia, pois podem acontecer práticas injustas no mercado, como por exemplo, políticas de preços com monopólio e práticas anticompetitivas de mercado.

Os modelos latino-europeu e o latino-americano segundo Andrade e Rossite (2007) são bastante parecidos, motivados por razões culturais, pela formação do sistema empresarial com base familiar e empresas estatais. O latino-europeu é o modelo de governança adotado na Itália, França, Espanha e Portugal, já o latino-americano é praticado em países como a Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru. As características comuns desses modelos é a forte presença de empresas familiares passadas por várias gerações, sendo assim a propriedade e controle acionário é concentrado; com proteção mínima ao acionista minoritário; presença forte da direção como participantes do conselho de administração, entre outras propriedades que impactam diretamente no crescimento do investimento de terceiros. Porém, essas características desses dois modelos estão em fase de transição, sendo priorizadas melhoras nas práticas de Governança Corporativa, no caso do latino-europeu as recomendações em grande maioria seguem os *Principles of Corporate Governance* da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), tendo foco na constituição de conselhos, proteção aos direitos dos minoritários, remuneração de gestores e responsabilidade corporativa. Já no modelo latino-americano essas melhoras têm sido

desenvolvidas pelo canal institucional, priorizando a transparência, integridade dos mercados e qualidade das informações. Em relação ao Brasil, as empresas podem optar por seguir o modelo de governança do Código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) das Melhores Práticas; da Lei das Sociedades por Ações e/ou pelos níveis de governança do segmento de listagem da BM&FBOVESPA.

2.1.3 A importância das boas práticas de governança corporativa

Com o decorrer do tempo observa-se que as empresas não devem depender somente de seu capital próprio para se expandir, devendo assim abrir o seu capital para novos investimentos. É nesse cenário em que os ensinamentos da Governança Corporativa são utilizados, pois a sociedade deve buscar formas de atrair novos investidores além dos seus sócios para participar de novos projetos e aumentar o capital da empresa.

No sistema capitalista pode-se observar que o quanto maior for à empresa mais separada ela tende a ficar, ou seja, os proprietários, seus acionistas, gestores, cada um desses grupos vão tomando suas decisões separadamente sem um consenso comum. Nas pequenas empresas já é mais complicado esse desmembramento porque muitas vezes os acionistas atuam diretamente na gestão da companhia, tendo assim maior controle da mesma. Porém, podem-se ter falhas de Governança tanto nas pequenas empresas (controle familiar) como nas grandes empresas (conflito de interesses).

A Governança Corporativa tem como objetivo reduzir os riscos que podem surgir com a má administração e os conflitos de interesses que aparecem quando os investidores externos não participam das decisões da empresa. Partindo de princípios e mecanismos que possam orientar a relação entre os acionistas, gestores, funcionários, é que pode se ter uma boa Governança, onde os participantes se mostram satisfeitos com o trabalho em grupo, e se tem o crescimento do desempenho da sociedade e maior facilidade de acesso ao capital.

As boas práticas de Governança trazem para a empresa benefícios externos e internos. Em que os externos relacionam-se com a facilidade de captar recursos para futuros investimentos, além da redução do custo de capital de novos projetos. Ou seja, empreendimentos que antes poderiam ser rejeitados pelo alto custo de capital, agora com a boa Governança passam a ser foco de interesse dos fornecedores, sócios e investidores. Já os benefícios internos estão relacionados à melhora dos resultados das decisões da alta gestão das empresas.

As melhorias internas estão intimamente relacionadas com os benefícios externos. A empresa colocando em prática os ensinamentos da boa Governança passa a fazer modificações dentro da sua Instituição em que pode ser vista dentro e fora da mesma. Algumas dessas mudanças são expostas na Cartilha de Governança Corporativa (2009) feita pela Associação Brasileira de Bancos (ABBC) e pelo Centro de Estudos de Governança da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuariais e Financeiras (FIPECAFI). As alterações

internas podem ser como, a separação mais evidente entre os acionistas, conselheiros e executivos principalmente em empresas de controle familiar; o aprimoramento do processo de decisões da gestão definindo de forma clara quem são os responsáveis pela criação das ideias, por quem avalia essas ideias, quem implementa caso sejam aceitas, e quem faz o monitoramento das mesmas definindo recompensas ou punições; e maior transparências nos dados da Instituição, tanto para os seus acionistas como para clientes, o público em geral.

Dando mais ênfase a esse assunto de melhoras internas, a Cartilha de Governança Corporativa (2009) apresenta alguns mecanismos de Governança que podem ser adotados. Entre eles o Conselho de Administração, que é considerado um dos principais mecanismos de Governança Corporativa, que representa os acionistas da empresa, em que escolhe e monitora a diretoria executiva e participa de tomadas de decisões importantes para a sociedade. Ocorrendo a administração de conflitos de interesse e garantia do controle interno, onde se considera o alto padrão de conduta de seus profissionais, observando sempre os valores éticos e evitando práticas abusivas dentro da empresa.

Apresenta-se evidente que a implementação da Governança Corporativa traz vários benefícios econômicos para a empresa, porém o que também se deve destacar é o custo que se tem com essas implementações. É nessa hora que a Instituição passa a estudar o custo-benefício de algumas mudanças, buscando qual dessas poderia ser aplicada sem ter altos gastos. Como exemplo, a adoção de maior transparência da gestão e tomadas de decisões, que requer relatórios financeiros mais elaborados e adequados aos padrões internacionais, podendo exigir uma comissão permanente de profissionais qualificados para a produção desses relatórios. Isso requer um custo elevado, tendo que colocar em questão qual seria o ganho da empresa com essa implementação? Ou de quanto tempo levaria para obter os frutos dessa aplicação? A empresa tem condições financeira de ter esse gasto? É um custo necessário? Várias perguntas podem ser feitas para avaliar e decidir quais dos direcionamentos que a Governança Corporativa apresenta vai ser adotado pela empresa.

2.1.4 Uma das principais ferramentas da Governança Corporativa: O Conselho de Administração.

A definição de Conselho de Administração de acordo com Carvalho (2002, p.19) “[...] deve ser o órgão que manifesta a forma do relacionamento dos acionistas e o mercado financeiro e de capitais”.

Ou seja, é um órgão estruturado apresentado por uma equipe atuante nos objetivos e resultados da empresa. Além de ser deliberativo, onde ocorre a análise, o debate e a decisão sobre os assuntos de interesse dos acionistas. Nesse trabalho em conjunto os diretores, funcionários e acionistas tem o objetivo de proteger e garantir o crescimento do patrimônio e o surgimento de novos investidores.

Além dessa interação com os objetivos dos acionistas, o Conselho de Administração trabalha diretamente com a Diretoria Executiva, pois é o Conselho que elege a direção, estabelecendo as principais funções desses diretores, além de analisar e aprovar o plano estratégico, orientar e supervisionar o desenvolvimento dos principais projetos sucedidos do plano estratégico, analisar o orçamento geral para a aplicação desses projetos; escolher os auditores externos, os auxiliando e utilizando os relatórios elaborados para tomar como base nas decisões; além de ter o poder de instituir comitês de assessoramento técnico podendo ser temporários ou permanentes para realizar alguns estudos de interesse dos acionistas e da empresa.

A principal função do Conselho de Administração é de proteger juntamente com os diretores da Empresa o patrimônio da mesma. Para exercer essa atividade os conselheiros devem ter um elevado conhecimento em algumas áreas específicas como controladoria, administração econômico-financeira e planejamento estratégico. Ou seja, os acionistas que são os responsáveis por escolher os integrantes desse Conselho, devem optar como ponto decisório esses conhecimentos essenciais para um bom trabalho do Conselho de Administração.

Toda essa abordagem feita vai de acordo com a afirmação de Lodi (2000, p. 47) sobre a missão do Conselho de Administração que segundo esse autor:

“[...] é proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos acionistas, agregando valor ao empreendimento. O conselho de administração deve zelar pela observância dos valores, crenças e propósitos dos acionistas nas atividades da empresa”.

A competência de atuação do Conselho de Administração se encontra no Art. 142 da Lei das Sociedades por Ações n. 6.404/76. Apresentando algumas atribuições como, orientar os negócios da companhia; eleger e destituir os diretores além de fixar-lhes as atribuições; fiscalizar a gestão dos diretores, solicitar informações e examinar a qualquer tempo os livros e papéis da empresa; convocar a Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária entre outras competências expostas nesse artigo 142.

O Conselho de Administração com o tempo aumentou o seu meio de atuação, dependendo assim de cada empresa definir se é satisfatório ou não para a mesma a ampliação das ações do Conselho. Alguns temas que são desenvolvidos exclusivamente pela alta administração da empresa, podem agora ser analisados e construídos juntamente com o Conselho de Administração, como por exemplo, a definição do modelo de gestão, analisando se a proposta de modelo é adequada para a realidade da empresa.

Outro tema seria em relação às atividades de atuação estratégica da empresa, onde diferentes setores devem trabalhar em conjunto apresentando os seus planejamentos táticos, operacionais e estratégicos para definir o melhor caminho de desempenho que a empresa deva seguir. Com a participação do Conselho de Administração nessas escolhas, passa a existir

maior apoio financeiro dos acionistas, pois os conselheiros que possuem grande confiança por parte dos mesmos apresentam os projetos e podem incentivar de forma mais convincente o investimento nessas ações. Então projetos estratégicos que anteriormente não eram postos em prática por falta de apoio da alta administração, agora com o Conselho de Administração passam a ter maiores chances de serem desenvolvidos.

Dentro da empresa todos os setores têm a sua importância na obtenção dos resultados positivos. Quando se trata de uma sociedade aberta, os sócios precisam ser representados e permanecerem sempre informados da atuação da empresa dentro do mercado, sendo esse papel parte das ações do Conselho de Administração. A Governança Corporativa além de ter esse Conselho como parte da base de sua atuação na empresa recebe também informações dos Órgãos de apoio (Conselho Consultivo), dos comitês, da Assembleia Geral, do Conselho Fiscal e das Auditorias.

O Conselho Consultivo e a realização de alguns comitês são essenciais para o enriquecimento do trabalho do Conselho de Administração. O Conselho Consultivo é mais um grupo que busca alavancar os resultados da empresa, formado por membros que devem possuir conhecimento específico de cada setor, além de ter participantes convidados que contribuam com os debates. Através das reuniões que devem ser de forma constante com programação anual, as discussões são fundamentadas por temas como, o planejamento estratégico, análise e desenvolvimento de negócios atuais e futuros, informações e elaboração de relatórios gerenciais, controle econômico-financeiro entre outros. Já a importância dos comitês de acordo com Oliveira (2006), é a oportunidade dos membros do Conselho de Administração que não estão presentes no cotidiano da gestão de negócios e das atividades da empresa, conseguir nessas reuniões buscar informações que são importantes para transmitir aos acionistas. Os comitês são realizados com o objetivo de reunir todas as áreas da empresa em busca de soluções conjuntas, além de expor os projetos e resultados com base de todos os pontos de vistas e troca de conhecimentos entre os participantes executivos e funcionários da empresa, podendo ser essas reuniões consultivas, deliberativas ou de planejamento.

Esses comitês podem ter discussões voltadas para determinado tema, como estratégias onde será desenvolvido ou ampliado o planejamento estratégico da empresa; auditoria em que são analisados os andamentos das atividades administrativas e contábeis dos setores; ética em que são difundidos e consolidados os valores éticos da organização diante dos diferentes públicos sócios, clientes, fornecedores, governo, funcionários. Nesses comitês tem que ter a participação dos integrantes da empresa (exceto o Comitê de Auditoria e de Recursos Humanos, que devem ser formados, de preferência, apenas por conselheiros independentes) além de convidados que são especializados no assunto, que vão ajudar na composição e implementação dos novos projetos.

O papel da Assembleia Geral dentro da realização da boa Governança Corporativa trata-se da sua importância dentro da empresa, pois são nessas reuniões que são apresentados os resultados e discutido os planos estratégicos, temas que envolvem diretamente os acionistas e os futuros investimentos. Outro órgão importante para auxiliar no trabalho do

Conselho de Administração é o Conselho Fiscal, que também trabalha em conjunto com a Diretoria Executiva e na Assembleia Geral. Com o dever de fiscalizar as atividades dos administradores, conselheiros de administração, executivos e funcionários, verificando os deveres legal e estatutário dos mesmos, o Conselho Fiscal é constituído por membros escolhidos pelos acionistas em reunião da Assembleia Geral Ordinária, entre três e cinco conselheiros, eles possuem também como tarefa acompanhar o trabalho dos auditores internos e externos, além de participar do Comitê de Auditoria. O papel da auditoria na Governança Corporativa pode ser considerado como um trabalho em conjunto com o Conselho Fiscal, pois tanto a auditoria interna e a independente utilizam dos dados desse Conselho para comparar com os seus resultados e produzir o papel de trabalho dando o seu parecer.

A interação com o os acionistas para atrair os atuais a aplicar em investimentos e buscar novos investidores, a empresa deve consolidar essa relação com os mesmos, garantindo apoio e transparência nas informações independente da representatividade desse acionista dentro da organização. Essas informações devem apresentar análises sobre os resultados anteriores e comparar com os atuais, as propostas de novos investimentos, medidas que antes seriam decididas apenas entre os acionistas majoritários, agora passam a fazer parte das pautas discutidas em reuniões também com acionistas minoritários, dando a eles o direito a voto.

Algumas características são essenciais para se ter um adequado Conselho de Administração, entre essas seria a constante avaliação dos conselheiros e da Governança Corporativa.

O conselheiro tem sempre que passar por um processo de avaliação, anual ou então por período menor, para saber como está o seu desempenho e se algo precisa ser aprimorado. Essa avaliação pode ocorrer de forma quantitativa, ou seja, os resultados da empresa, e de forma qualitativa procurando saber o nível de conhecimento e habilidades dos integrantes do Conselho de Administração. Sobre esse tema de acordo com Oliveira (2006) pode se criar um formulário para realizar esse acompanhamento no aspecto qualitativo, cujos resultados podem servir como base de análise do Conselho de Administração pela Governança Corporativa. Esse formulário apresentaria o assunto, o peso, a auto-avaliação além da avaliação dos colegas conselheiros. Os assuntos abordados seriam sobre planejamento, visão dos negócios, inovação, estilo empreendedor, negociação, ação, atuação para o mercado entre outros.

Já a avaliação da Governança Corporativa teria como base, indicadores de desempenho da empresa, através de um processo sistemático, evolutivo e acumulativo de avaliação de toda a empresa. Ou seja, indicadores como a perspectiva do mercado e a satisfação, críticas dos clientes em relação aos produtos da empresa; rentabilidade sobre o patrimônio líquido (lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido), média de vendas, eficiência operacional, análise do processo de inovação dos produtos da empresa, volume de treinamento do grupo de funcionários, investimento em responsabilidade social, custo ambiental em relação aos danos causados pela produção ao ambiente, entre outros. Todos esses indicadores são utilizados para fazer um relatório e avaliar o modelo de gestão da

empresa de acordo com os objetivos da Governança Corporativa, exaltando os acertos e identificando os erros para planejar formas de saná-los, buscando sempre o crescimento da empresa.

Com todos esses pontos sendo considerados e trabalhados a empresa poderá dessa forma usufruir dos benefícios da Governança Corporativa. Como o aumento da atratividade da empresa através da transparência das informações em que passa a ter um maior valor no mercado financeiro e comercial e a redução do nível do seu risco, pois tanto os clientes como os acionistas visualizam de forma positiva criando assim uma boa reputação da empresa dentro do mercado. Com essa transparência e uma boa comunicação, com troca de informações entre seus participantes, a empresa aumenta a sua perpetuidade, tendo uma visão de futuro mais clara, pois atrás dessa visão teve um trabalho em conjunto praticando a boa Governança Corporativa.

Como já comentado anteriormente, para a aplicação da Governança Corporativa vários fatores internos e externos interferem nos projetos da empresa. Tendo que ser identificados, analisados e discutidos, para assim extrair resultados positivos da Governança Corporativa. Mudanças nos cenários e no macroambiente, essas sendo analisadas pelo planejamento estratégico da empresa, modificam a forma de atuação da Governança Corporativa, isso ocorre porque essas mudanças tanto dentro e fora da empresa podem apresentar novos acontecimentos futuros, podendo divergir do que já tinha sido anteriormente planejado.

As mudanças no ambiente dos negócios atuais e potenciais, tanto produtos, negócios como serviços sendo recentes também podem causar alterações na atuação da Governança. Assim como mudanças societárias da empresa, que de forma positiva aumenta o nível de questionamentos, criatividade, pois estão ocorrendo modificações da estrutura organizacional, as mudanças na regulação e atuação institucional, mudanças nas diretrizes estratégicas, mudanças na empresa com o aumento de conhecimento e capacitações, mudanças no modelo de gestão da mesma, todos esses casos interferem e modificam a atuação da Governança Corporativa dentro da empresa.

2.2 CONTROLE INTERNO

Dentro de uma empresa seja ela pública ou privada, o controle interno é essencial para um bom funcionamento, auxiliando nos resultados tanto de curto prazo como em longo prazo. O controle interno serve como base em todas as áreas da empresa, apresentando apoio para a gestão, que de posse desses dados avalia a forma mais correta de tomar decisões assim como delegar ações para outros funcionários, sendo chamado de controle interno administrativo, e em relação ao trabalho com análise de balanços e resultados dos números de cada setor, o apoio vem do controle interno financeiro.

A definição de controle interno de acordo com o Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) *apud* Crepaldi (2011, p. 376), afirma que:

O plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, e verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas.

Então tendo como base esse conceito, o controle interno não deve ser necessariamente um complexo sistema de procedimento que precisa minimamente ser implementado e operado partindo do que é indicado nos livros e normas. O administrador é que vai definir a melhor forma de acordo com os objetivos da empresa que o controle interno deve ser estruturado.

O controle interno tem sua atuação de acordo com as regras planejadas pela organização, acompanhando todas as áreas de forma corretiva, preventiva ou opinativa, com o objetivo de auxiliar na boa atuação da empresa nos aspectos orçamentário, contábil, financeiro e patrimonial, sendo assim, todos os níveis hierárquicos da administração podem ser assessorados pelos dados alcançados pelo controle interno. Esse controle segundo o autor Castro (2010) é dividido em três subgrupos, controle prévio, concomitante, subsequente ou posterior.

O primeiro refere-se à ação anterior a operação, a atividade que se planeja realizar, trazendo segurança para quem vai realizar a atividade, pois o mesmo já irá ter diretrizes vindas do controle interno para obter um bom resultado, sendo a técnica chamada por esse autor de contabilidade. Já o controle concomitante, apresenta-se como um acompanhamento da realização do ato, sendo um apoio no decorrer da ação, para garantir que essa atividade esteja de acordo com o planejado, essa técnica é classificada como fiscalização. O último controle referido é o subsequente, ocorre após a execução da atividade, sendo feito uma avaliação da eficiência e eficácia dessa ação, corrigindo se assim houver eventuais defeitos, ou denunciando caso tenha ocorrido erros ou fraudes, sendo chamada essa técnica de auditoria.

A empresa tendo o controle interno instalado, o trabalho seguinte e permanente é mantê-lo sobre vigilância e avaliação. Com esse acompanhamento é que pode identificar se esse controle está de acordo com os objetivos planejados pela empresa, ou se está apresentando falhas no seu funcionamento que ocasionou reflexos negativos nos resultados da administração. Sendo detectadas essas falhas, certos ajustes devem ser feitos nesse controle, observando sempre a relação custo/benefício, pois o controle deve ser adaptável à realidade da empresa, de acordo com a complexidade organizacional, volume das operações entre outras características. Essa afirmação indica que ao se tratar de uma empresa de grande porte, o controle deve ser proporcional ao tamanho da mesma, sendo nesse caso mais complexo, com mais detalhes e mais subdivisões, pois tem que comportar todos os departamentos, diferentemente se referir a uma empresa de médio ou pequeno porte, que o controle interno já seria desenvolvido de uma forma mais simples.

Algumas áreas dentro da empresa, por representar departamentos de grandes movimentações devem ter um acompanhamento mais assíduo, tendo um controle interno responsável por cada área. Como no setor financeiro, setor de compras, setor de contas a pagar e a receber, setor pessoal, operacionais, setor de almoxarifado, das demais atividades administrativas. A administração de cada setor deve apresentar informações financeiras e não financeiras que possam ser orientadas para longo prazo, para assim auxiliar nas decisões estratégicas, além desses dados levarem em observação as regras estabelecidas pelo controle externo, facilitando assim o trabalho da Auditoria Externa quando essa for acionada.

A questão se o controle irá auxiliar ou não a administração da empresa, depende muito do ambiente da organização, pois se os funcionários, direção, clientes, fornecedores não tiveram uma boa relação entre eles, crescem as chances de ocorrerem desavenças, erros e fraudes nos processos da empresa. Porém se a organização possui em seu programa treinamentos, recompensas, regras, código de ética, transmitindo que cada membro é essencial no seu trabalho para o funcionamento da empresa, isso seria assim uma forma de obter bons resultado do controle interno, que seria mais bem recebido por todos os participantes do negócio, já que esses sentiriam fundamentais para a elaboração do controle interno que deve ser inserido.

Um bom controle interno, segundo Castro (2010), tem que trazer para a empresa segurança em dois fatores, responsabilidade do administrador, realizando boas ações tomando como base os dados vindos do controle interno, e o risco para o patrimônio da empresa, com as devidas ações os níveis de riscos que uma empresa pode sofrer passam a diminuir, trazendo a segurança assim para todos os participantes do negócio (*stakeholders* e os *shareholders*). Esses dois vetores são os objetivos dos gestores, funcionários e por todos os profissionais que fazem parte do controle interno para que a empresa esteja sempre conquistando bons resultados. Dessa forma, de acordo com esse autor, dentro de uma estrutura de controle interno existem princípios básicos, para diminuir os erros, evitar as fraudes e consequentemente diminuir os riscos da empresa. A gestão e o Conselho de Administração devem atentar para os seguintes princípios:

Fixação de responsabilidades, dentro um controle interno deve ocorrer à delimitação de forma clara das responsabilidades dos agentes, com essa ação evita-se o comprometimento da eficiência do controle; Segregação de funções, também conhecida como Princípio de Oposição de Interesse, afirmando que um funcionário que realiza uma operação não pode ser o mesmo que trabalhe com os registros (de compra, de venda, de operações no caixa, bancos); Ciclo de uma transação, sendo complementar ao segundo princípio afirma que uma pessoa sozinha não deve realizar todas as fases de uma transação, nesse caso esse tópico vai além da área de controle interno, sendo pertinente para todos que fazem parte da empresa seja funcionário ou administrador.

Critério rigoroso na seleção dos profissionais de controle, tendo que ser examinado os antecedentes dos futuros funcionários do controle, tendo o seu passado investigado em busca sempre de confirmar as referências dos candidatos; Rodízio de pessoal, nesse princípio a empresa permite que um profissional passe por diferentes atividades, que não fique apenas em uma determinada ação, trazendo assim motivação aos funcionários e não permitindo a existência de servidores imprescindíveis, algo que não é bom para uma empresa, pois os desenvolvimentos de várias atividades estariam dependentes da ação desse determinado empregado, sendo assim, esse rodízio propicia aumento na segurança do sistema de controles; outro princípio são os manuais operacionais que são criados para prever as tarefas do controle, ou seja, as instruções de como deve ser proporcionado o desempenho funcional da estrutura devem estar escritas em manual da organização, tentando evitar assim ocorrências de erros e aumentar a eficiência operacional; e por último à utilização de processamento eletrônico, o uso da tecnologia no controle interno, tem como objetivo de auxiliar facilitando os procedimentos do controle, e dificultando as chances de ocorrerem fraudes na empresa.

Esses princípios além de regerem a forma como o controle interno deve ser organizado, também apresenta as direções para a formação do sistema de controle interno, pois a tecnologia é fundamental para a realização do controle de uma empresa, sendo assim o sistema criado é planejado de acordo com o nível de tecnologia disponível e de acordo com a estrutura da empresa.

O sistema de controle interno tem como motivo de sua criação proteger a organização da exposição de riscos que essa pode está sujeita. Os responsáveis pela implantação e atuação desse sistema poderiam considerar no projeto de criação dois possíveis pontos essenciais, que são o tipo de negócio da empresa e o ambiente a qual a mesma está inserida. Dependendo do tipo de negócio que a empresa trabalha, alguns setores terão maior foco, sendo acompanhados de maneira mais detalhadas porque são fundamentais na produção da empresa, como também o ambiente deve ser destacado, tanto se tratando do ambiente interno na relação entre os empregados, como no ambiente externo no mercado em que essa empresa trabalha, observando qual o posicionamento da mesma em relação aos concorrentes, se o produto ou serviço prestado está de acordo com o exigido no mercado, ou de forma mais positiva, se a empresa está se destacando em relação às outras, provando que a forma como ocorre o trabalho passou a agradar os clientes, fornecedores, sócios e futuros investidores. Com esses

pontos sendo destacados, além da observação do custo/benefício de investir em tecnologia da informação, o sistema de controle interno passa a tomar forma, sendo projetado de maneira singular, ou seja, própria para a realidade presente e futura da empresa.

2.2.1 O método de análise de riscos: Coso

Ao analisar controle interno um dos principais influenciadores para as empresas trabalharem e fixarem os seus controles é o The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), comissão criada com a finalidade de estudar as causas da ocorrência frequente de fraudes nas demonstrações financeiras e contábeis e desenvolver recomendações para as empresas e auditores.

De acordo com o manual do COSO, para organizar de forma eficaz o controle interno de uma empresa, primeiramente se deve gerenciar os riscos corporativos. Essa atividade é destinada a todos que fazem parte da empresa, como o Conselho de Administração, diretoria e os empregados. É o que afirma o COSO (2007, p. 10) sobre a definição de gerenciamento de riscos corporativos:

[...] É um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Esses riscos precisam ser identificados e monitorados, que de acordo com esse manual esse gerenciamento deve ser constituído por oito componentes inter-relacionados, pois um componente interfere na ação do outro. Sendo esses o ambiente interno, a fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta ao risco, atividades de controle, informações e comunicações e o monitoramento.

Ao se tratar do ambiente interno, esse componente é importante, pois dita a forma como a empresa trabalha. A forma como os funcionários se relacionam entre eles, com a direção e com o trabalho a ser realizado, define a produção, a comercialização com fornecedores e clientes, até mesmo a presença de futuros investidores nessa empresa. Na maioria das vezes, se não tiver a presença de um código de conduta, de regras e treinamento, o ambiente interno vai sendo modelado de acordo com as ações rotineiras dos empregados, diminuindo assim o poder de liderança dos gestores caso tenha que ocorrer mudanças na forma de agir da empresa. Por isso uma peça fundamental para estabelecer um bom controle interno é a análise do ambiente interno que é o local onde se detecta erros corporativos como também eventos em potencial que podem ser utilizados como metas do controle interno.

A fixação de objetivos para a análise do gerenciamento de riscos apresenta que a administração deve de início, ou seja, na fase de planejamento definir os objetivos para aquele período ou até mesmo para longo prazo, conciliando sempre esses objetivos com a ideia base da organização e do nível de risco que a mesma pode trabalhar. Já a identificação de eventos, a administração deve analisar além dos eventos internos os eventos externos, que também influenciam no resultado da empresa e na realização dos objetivos, entre esses eventos podem ser encontrados riscos que precisam ser monitorados ou até mesmo removidos, assim como oportunidades que devem ser exploradas e ajustadas nos objetivos fixados. Esse componente já remete para a próxima área trabalhada que é a de avaliação de riscos, onde se define o grau dos riscos avaliando aqueles que possuem a probabilidade de ocorrência, o nível de gravidade dos riscos para determinar as possíveis atitudes da administração e o custo que essa ação irá exigir. Essa análise passa a exigir uma resposta ao risco, indicando se esses devem ser evitados, sendo assim eliminados, ou se o grau for mínimo ele pode ser aceito sendo assim administrado nas ações de produção, ou pode ocorrer à possibilidade de ser reduzido o nível do risco, ou até mesmo ser compartilhado com diversos setores dentro da empresa.

Os outros componentes também podem ser realizados em sequencia ou até mesmo concomitantemente, como a atividade de controle, após a análise dos procedimentos devem ser estudados, testados e aplicados no controle interno, sendo trabalhado também a informação e comunicação que devem ser consideradas para o controle interno, e também devem ser disseminadas, se forem essenciais, para controle e eficaz para detecção de riscos. O último ponto refere-se ao monitoramento que pode ser feito de várias formas, e é utilizado para saber como o controle interno está sendo recebido e trabalhado entre os empregados, podendo ser realizado através de avaliações contínuas pela gerencia, ou então por avaliações de áreas específicas que possuem dados importantes do funcionamento da empresa.

2.2.2 Controle interno nas empresas públicas

Diferente do que ocorre nas empresas privadas, a função do controle interno nas empresas públicas não tem como principal foco o lucro e nem preservar o patrimônio, pois na Administração Pública esses dois pontos são julgados através dos atos praticados pelos administradores, onde esses atos devem está em conformidade com a legislação vigente, e as ações devem atingir os resultados que foram previamente planejados. Então a definição de controle interno de acordo com Poubel *apud* Castro (2010, p. 292) é a seguinte:

O controle interno compreende o conjunto de métodos e procedimentos adotados pela entidade, para salvaguardar os atos praticados pelo gestor e o patrimônio sob sua responsabilidade, conferindo fidedignidade aos dados contábeis e segurança às informações deles decorrentes.

O controle interno em uma empresa pública, além de assessorar a administração pública, serve também como instrumento de auxílio para proteção e defesa do cidadão. Dessa

forma o cidadão pode acompanhar as atividades dos administradores e observar se os mesmos estão condizendo suas ações de forma econômica, eficiente e eficaz.

Um dos objetivos do controle interno que é fundamental para a administração pública, é a inibição da corrupção. Nas empresas públicas a preocupação em descobrir desvios, de impedir a corrupção faz com que o sistema de controle interno seja analisado minuciosamente sempre com o acompanhamento da auditoria interna e periodicamente com a auditoria externa. Sendo assim o controle interno, vai muito além de proteger os ativos de erros que possam diminuir seus valores, e da segurança que o controle propicia para a gerência tomar as decisões adequadas, no setor público o controle também tem um papel fundamental o de ser uma ferramenta de combate à corrupção.

2.2.3 Comitê de Auditoria

Ao se tratar do Controle Interno, dentro da empresa existe uma área que é criada com o propósito de melhorar o nível de Governança Corporativa, o Comitê de Auditoria passou a ser responsável em acompanhar o desempenho do Controle Interno.

Considerado um órgão auxiliar do Conselho de Administração, é criado e constituído por representantes do Conselho, ou no mínimo um conselheiro independente e que possui conhecimento em auditoria. De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009), algumas atividades que demandam muito tempo do Conselho de Administração devem ser realizadas com mais profundidade por Comitês criados para atividades determinadas. Onde cada Comitê tem o seu regimento interno e deve ser composto por no mínimo três membros, preferencialmente conselheiros independentes.

Ao se tratar do Comitê de Auditoria, sendo um dos principais Comitês dentro de uma empresa, é recomendado que apenas conselheiros independentes ou externos façam parte, pois como irá trabalhar analisando o trabalho da Direção e do Controle Interno, não seria recomendado um conselheiro interno analisando o seu próprio trabalho.

O Comitê de Auditoria é responsável por analisar as demonstrações financeiras, supervisionar a área financeira, monitorar e garantir que a direção desenvolva controles internos confiáveis além de auxiliar a Auditoria Interna e Externa.

A direção deve garantir o acesso a documentos, ao Controle Interno da empresa para que o Comitê possa realizar o seu trabalho. A Auditoria Interna como forma de não se sentir pressionada ou coagida pela direção deve passar os seus questionamentos e sugestões primeiro para o Comitê de Auditoria que comunica ao Conselho de Administração, sendo em seguida encaminhadas as análises e sugestões feitas sobre o Controle Interno sendo determinadas pela direção quais decisões vão ser tomadas em busca da melhora do Controle Interno. A Auditoria Externa também deve se reportar ao Comitê de Auditoria, pois esse é que vai selecionar as empresas que possam vim realizar a auditoria, sendo encaminhado para o

Conselho de Administração que decide a empresa selecionada, assim como o Comitê que vai auxiliar no trabalho dos auditores externo.

Algumas empresas de pequeno porte ou por algum outro motivo não possuem um Comitê de Auditoria, tendo assim as Auditorias Internas e Externas se relacionar diretamente com o Conselho de Administração, caso também as empresas não possuam um Conselho, essa comunicação deve ser feita diretamente com os sócios.

Seja na empresa privada ou pública a participação da diretoria e o Conselho de Administração na aplicação e no acompanhamento do Controle Interno é fundamental. Pois esses dois setores representam os principais interessados no bom funcionamento da empresa, tendo a transparência como uma “peça chave” para se ter bons resultados o acompanhamento próximo sabendo de todos os processos do Controle Interno, faz com que diminuam os riscos de se ter erros ou fraudes dentro da empresa.

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

O Sistema Financeiro possui um papel importante na economia de um país. Pois este, sendo eficiente, permite a alocação de recursos entre poupança e investimento, estimula a otimização da utilização de recursos ocasionando o crescimento da produtividade e assim a alavancagem da economia do país. Porém, por outro lado as crises bancárias podem desestabilizar a situação econômica e política dessa nação. Com essa possibilidade de ocorrência dessas duas realidades, a Governança Corporativa das Instituições Financeiras passa a ser uma questão com grande importância.

A principal função de um banco é estabelecer uma conexão entre os poupadores e investidores, buscando viabilizar o desenvolvimento econômico através da captação de recursos e do encaminhamento destes para a realização de investimentos produtivos. Dessa forma a seriedade do Banco frente aos poupadores passa a ser fundamenta, pois esses confiaram seus recursos a essa Instituição.

Assim a integridade financeira de um banco juntamente com a confiabilidade de seu público, é o que garante que todas as operações sejam concretizadas em um padrão elevado de análise, gestão e controle, para assim honrar todos os seus compromissos.

Como intermediário atuante entre os poupadores e investidores, as Instituições Financeiras necessitam de constante aprimoramento no nível de Governança Corporativa, que aumenta de acordo com os riscos assumidos nas transações financeiras realizadas. Segundo Pereira (2006) é inerente à atividade bancária correr riscos, no entanto esses riscos devem ser proporcionalmente remunerados pelas taxas de juros cobrados dos empréstimos e financiamentos concedidos. Seguindo a regra que diz “quanto maior o risco assumido, maior o retorno que esperam obter”. Frase essa que define a existência das Instituições Financeiras.

Os riscos mais assumidos por esses reguladores são os de crédito, de mercado, de liquidez, o operacional e o de reputação. Risco esse que se remete ao início do capítulo quando se falou da credibilidade perante o mercado que atua.

Tendo em vista a importância dos bancos para o desenvolvimento da economia, pela função de captar e aplicar recursos junto ao público, os governos atribuem a essas Instituições uma regulamentação que determina uma supervisão forte e abrangente de suas atividades, além de determinar as diretrizes básicas de funcionamento das mesmas. Esse acompanhamento efetivo e programado do Poder Público sobre as Instituições se faz presente como forma de preservar a função social dos bancos e minimizar, até mesmo se possível evitar, os riscos sistêmicos. Que segundo Capelletto (2006) esse risco se viu a ocorrer dentro de uma Instituição Financeira de grande importância, pode ocorrer o “efeito manada”, ou seja, uma perda generalizada de outras Instituições, podendo acarretar uma crise econômica no país.

Como um dos principais problemas que se encontra dentro das empresas é a falta de transparência, que pode vir nesse caso em questão acarretar o risco sistêmico. Segundo o Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2009, p. 54), afirma que:

Toda informação que possa influenciar decisões de investimento deve ser divulgada imediata e simultaneamente a todos os interessados. *Internet* e outras tecnologias devem ser exploradas para buscar a rapidez e a ampla difusão de tais informações.

Sendo assim a direção, o Conselho de Administração, a auditoria interna devem divulgar de forma que seja acessível às informações essenciais para os *stakeholders*, pois dessa forma os mesmos podem acompanhar os resultados da empresa. Outro ponto importante em relação à transparência e que o Código discute é sobre essas informações serem repassadas de forma clara e objetiva com a análise da auditoria independente, além de expor a realidade seja positiva ou negativa. Nesse ponto é que entra a questão de quais serão as consequências caso a empresa divulgue os resultados negativos.

Não somente os pontos negativos são motivos para as empresas relutarem em divulgar os seus resultados, a concorrência pode ser citada como outro motivo. Pois quando os resultados, as propostas são divulgadas, além dos *stakeholders* outras pessoas com interesses contrários a administração, podem utilizar essas informações para o benefício dos concorrentes.

Sendo assim a empresa deve relacionar o custo vs benefício em criar e divulgar algumas informações. A empresa que deve realizar um estudo e encontrar um ponto favorável de transparência, em que permita o desenvolvimento e crescimento da mesma. Dessa forma segundo uma Deliberação da CVM 29/86, afirma que uma maneira de verificar se a contabilidade está alcançando os objetivos projetados, é pesquisar, periodicamente, qual o nível de utilização das demonstrações contábeis por parte do grupo de usuários, saber quais as informações que são mais desejadas e utilizadas pelos *stakeholders*.

Mesmo assim com todos os custos e possíveis consequências negativas para a organização, a transparência é essencial para empresas de capital aberto, pois os benefícios de uma atividade visível, divulgada são maiores do que os danos. Satisfazendo assim os sócios e atraindo futuros investidores que optam mais investir em empresas que transmitem confiança com a transparência ativa.

Ao se tratar da transparência nas Instituições Financeiras, pode-se observar uma relutância entre os bancos de divulgar as suas atividades, e quando divulgadas ter a preocupação de ser feita de forma clara, real e com uma linguagem acessível. Segundo Alves *et al* (2005, p. 5), existem evidências que as Instituições financeiras são menos transparentes em relação a outros tipos de empresas. Sendo algo negativo para os investidores, que não possuem conhecimento das ações que estão ocorrendo com os seus recursos. Ou seja, os riscos que todo investidor, o usuário do banco sofrem, como risco de mercado, riscos

financeiros, na maioria das vezes não são divulgados periodicamente, podendo então permanecer sendo “encoberta” a real situação do banco.

Um exemplo atual dessa falta de transparência, além da irreidade dos dados divulgados, ocorreu com o banco privado português no ano de 2014. O Banco Espírito Santo que era fiscalizado pelo banco central o Banco de Portugal, tendo que apresentar suas movimentações, investimentos, todas as suas demonstrações financeiras, possuía uma sociedade de grande importância na economia de Portugal e era adepto dos conceitos de Governança Corporativa. Porém os resultados da auditoria externa pedida pelo Banco de Portugal nas contas do ano de 2013 apresentou uma realidade controversa do que estava sendo divulgadas nas demonstrações financeiras, indicando que o banco apresentava uma situação financeira grave, onde a mesma não era do conhecimento dos usuários do banco e nem dos sócios. Com a insolvência do banco, os sócios perderam os seus investimentos e para não aumentar a crise no país, o governo português interviu no caso e assumiu os ativos “não-tóxicos” além de injetar uma quantia para que os usuários do antigo banco não sofressem as consequências, criando assim um “Novo Banco”, um banco provisório para que a economia não sofra grandes danos com esse ocorrido.

Esse caso demonstra que a falta de transparência pode acarretar danos para todos os envolvidos, podendo então surgir vários questionamentos, se o banco era adepto dos conceitos da Governança Corporativa como então o Conselho de Administração não divulgou esses resultados para os sócios? Quais as falhas que ocorreram no trabalho desse Conselho? Como era a relação entre os conselheiros- direção- controle interno- e sócios?

Em relação ao Brasil o Conselho Monetário Nacional, por meio da Resolução BACEN 2554/98, determinou a implantação de controles internos voltados para as atividades desenvolvidos pelos bancos. Partindo dessa determinação do Conselho de implantar sistemas de controles internos, esse foi de acordo com as exigências descritas pelo Comitê da Basileia de Supervisão Bancária, que tem mantido um grande foco na administração de riscos dentro das Instituições Financeiras.

Esse Comitê é constituído por representantes de bancos centrais e autoridades reguladoras dos países membros do G10 e de alguns países convidados. As recomendações discutidas por esse Comitê não possui teor de obrigatoriedade, porém, de acordo com Martin (2006) com a globalização tornou-se necessário o conhecimento mundial para adquirir as melhores práticas. Por isso mais de cem (100) países, incluindo o Brasil, já adotaram as normas do Acordo da Basileia, transformando até mesmo em leis e regulamentos para proteger o sistema bancário.

Mesmo existindo vários reguladores externos, como as leis e o Comitê da Basileia. Dentro de uma Instituição Financeira é importante trabalhar com o controle interno de forma responsável e efetiva, justificando mais uma vez a importância da Governança Corporativa. Dentro desse controle interno é considerado como instância máxima o Conselho de

Administração, que forma o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar essa relação.

2.4 LEGISLAÇÃO, CÓDIGOS E RECOMENDAÇÕES SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA.

Quando se refere à boa governança vários fatores devem ser considerados para melhorar a relação dentro da empresa, criando novas técnicas e definir o papel do gestor e do controlador. Dessa forma, vários órgãos mundiais reunirão essas técnicas em normas, regras de condutas, que são denominadas de “códigos de melhores práticas”. Segundo o autor RIBEIRO (2007, p.18), esses códigos são definidos como:

[...] um apanhado de princípios e regras de conduta, sem força cogente, propostos por diversas organizações governamentais ou não, sugeridos às companhias e aos seus órgãos, visando à gestão equânime daquelas.

Ou seja, esses códigos são criados não com o intuito de virarem regras obrigatórias, porém passaram a ser indispensáveis para o crescimento de uma Sociedade, pois a empresa que aplica e segue o código de governança de seu país, passa a ter mais credibilidade com os *stakeholders*, e os *shareholders*.

Existem mais de 50 códigos mundiais de melhores práticas de governança corporativa, e segundo Almeida (2001), esses códigos mesmo tendo origens diversas eles são formados pelos mesmos princípios básicos, que para o autor são divididos em três formas básicas, normas criadas por países ou indústrias, a exemplo do Código Brasileiro (2001), regras criadas por grandes investidores institucionais e códigos formados por empresas de grande importância.

Como por exemplo, a Matriz de Progressão de Governança Corporativa (2009) criada pela *International Finance Corporation* (IFC), classificando as práticas de governança aplicadas pelas empresas como aceitável, bom, avançado ou líder. Essa corporação IFC, integra o Grupo do Banco Mundial, tendo sido fundada em 1956, em que sua criação foi com o intuito de estimular o crescimento do setor privado dos países em desenvolvimento através de financiamentos de projetos, mobilização de capital nos mercados financeiros internacionais e prestação de serviços de consultoria empresarial e governamental. A IFC incentiva as práticas de Governança Corporativa, principalmente nos locais onde existe o foco da sua ação, na América Latina e no Caribe, onde oferece suporte para que as Instituições Financeiras nesses países emergentes promovam a geração de empregos e receitas tributárias. Possuindo como prioridades estratégicas: o incentivo a sustentabilidade social e ambiental como também ampliar os padrões de governança corporativa. Em relação ao Brasil a IFC possui um bom relacionamento com o IBGC e a BM&FBOVESPA.

Alguns agentes são considerados fundamentais para o desenvolvimento da boa governança no Brasil, pois os mesmos criam recomendações e normas que auxiliam a Lei 6.404/1976 sobre como as empresas devem se comportar referentes às ações, a Direção, ao

Conselho de Administração, entre outras áreas importantes para a empresa. Entre esses agentes estão o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) com o seu Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa; a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) com as suas recomendações; e a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBOVESPA) com os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa.

2.4.1 Lei das Sociedades por Ações

A Lei 6.404 do ano de 1976 refere-se à Lei das Sociedades por Ações que rege contabilmente as Sociedades Anônimas, ou seja, as empresas de capital aberto e mista. Criada em 15 de dezembro de 1976 feita a pedido do então ministro da fazenda, Mário Henrique Simonsen, essa lei sofreu algumas modificações no decorrer dos anos, sendo criadas e retiradas alguns dispositivos da Lei. As alterações na redação do artigo podem ser vistas nas leis de nº 9.457 do ano de 1997; na lei nº 10.303/2001; na lei nº 11.638/2007 e por último a medida provisória de nº 449/2008. Mesmo ocorrendo tantos acréscimos e mudanças, a Lei 6.404 é a principal legislação das Sociedades Anônimas nos dias atuais.

Dentro do seu texto e nas leis que vieram a posteriores, existe um capítulo específico (capítulo XII) que trata sobre o Conselho de Administração e diretoria, além de outros capítulos que dentro do seu texto refere-se também sobre o Conselho de Administração. Nessa lei é descrita a definição, objetivos, quantidade de membros, forma de votação, direitos, deveres e responsabilidades, além de posicionar a obrigatoriedade das Companhias de economia mista possuir Conselho de Administração e o Conselho Fiscal.

2.4.2 IBGC: Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, fundado em 27 de novembro de 1995, é uma organização que tem o objetivo de promover a Governança Corporativa no Brasil. Essa entidade sem fins lucrativos foi o primeiro órgão criado no Brasil para divulgar a boa governança. Ações e objetivos que são trabalhados nas empresas internacionais, o IBGC buscou trazer para o Brasil esses métodos e adaptou a realidade brasileira.

O IBGC busca no Brasil um local que ocorra discussões para melhoras na Governança Corporativa, realizando contribuições para pesquisas nessa área, fazendo com que essas melhoras atinjam profissionais como acionistas, sócios, diretores, administradores, conselheiros, além de áreas importantes para o desenvolvimento de uma empresa, como os Conselhos de Administração, Fiscal e Consultivo. Podendo assim o IBGC treinar e orientar profissionais das empresas que desejam implantar um sistema de excelência em Governança Corporativa.

Para a realização desse trabalho, o IBGC criou o Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, esse código foi criado em 1999 onde mantinha o foco no

Conselho de Administração, sendo os anos seguintes revisados até a sua última edição feita em 2004 onde inclui os outros componentes de uma boa governança e voltada para o mercado à época do país. Esse código como outros estudos realizados e incentivados pelo IBGC devem manter sempre essa ideia de adequar os objetivos com a realidade presente e futura do Brasil. Dessa forma para obter maior abrangência de sua função, o código utiliza o termo “Organização” que engloba as Sociedades Anônimas, como também Organizações do Terceiro Setor (sem fins lucrativos), Cooperativas, Estatais, Fundações e Órgão Governamentais, entre outros.

Sendo dividido em seis capítulos; Propriedade (Sócios); Conselho de Administração; Gestão; Auditoria Independente; Conselho Fiscal; e Conduta e Conflitos de Interesses, cada um desses aborda práticas e recomendações sobre a Boa Governança Corporativa. Podendo ser observadas essas recomendações no quadro abaixo.

Quadro 1: Recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Propriedade
Cada sócio é um proprietário da organização, na proporção de sua participação no capital social. (cada ação um voto).
O direito do voto deve ser assegurado a todos os sócios.
Acordos entre os sócios devem estar disponíveis e acessíveis a todos os demais sócios.
A convocação da Assembleia Geral deve ser feita de forma a favorecer a presença do maior número de sócios possíveis. É boa a prática de uso de instrumentos que facilitem o acesso de todos os sócios à assembleia, como por exemplo, transmissão on-line.
Importância do princípio da boa-fé nos documentos comprobatórios para validar o voto pelos sócios e seus representantes.
Elaboração de manuais que possam facilitar a participação dos sócios nas assembleias.
Abstenção do sócio que tiver por algum motivo interesse conflitante com o da organização em determinada deliberação, devendo comunicar imediatamente o fato antes de se retirar da discussão e votação.
A utilização do Tag Along em caso de transferência de controle da Empresa, a oferta de compra então deve ser dirigida a todos os sócios nas mesmas condições.
A Empresa deve divulgar sua política de distribuição de dividendos, que é definida pelo Conselho de Administração, além de deixar público à frequência de revisão de tal documento.
Conselho de Administração
Sua missão é proteger e valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento no longo prazo, apoiar e supervisionar continuamente a gestão e buscar o equilíbrio dos interesses dos <i>stakeholders</i> .
Deve assegurar-se que a diretoria identifique preventivamente, por meio de um sistema de

informação adequado, e lista os principais riscos que a empresa estar ou possa ficar expostas.
A composição do Conselho deve ser de acordo com os objetivos, grau de maturidade da organização e expectativas em relação à atuação do mesmo. Buscando conselheiros experientes, qualificados e com um estilo de comportamento adequado a Empresa.
O conselheiro deve ter como qualificação; motivação, disponibilidade de tempo, visão estratégica, conhecimento de melhores práticas de governança, entre outros.
O prazo de mandato do conselheiro não deve ser superior a 2 (dois) anos. A reeleição é algo positivo para o Conselho se tornar experiente, porém a empresa deve impor um número máximo de anos de serviço contínuo no Conselho. O número mínimo de membros do Conselho é de cinco e no máximo onze conselheiros.
Participação em outros Conselhos: algumas observações devem ser consideradas, como o presidente do Conselho poderá participar como conselheiro de no máximo dois outros Conselhos, porém não como mesmo cargo de presidente; conselheiros externos e independentes, que não tenham outras atividades, podem participar de cinco Conselhos; conselheiros internos e/ ou diretor presidente poderão participar de somente outro Conselho, salvo se tratar-se de empresa coligada ou do mesmo grupo.
Deve ser evitado o acúmulo das funções de presidente do Conselho e diretor-presidente pela mesma pessoa, sendo então recomendável que o diretor-presidente não seja membro do Conselho, mas ele deve participar das reuniões como convidado.
Reuniões do Conselho com a presença de convidados é uma prática bem vista, pois esses convidados apresentam opiniões como especialistas em diversas áreas, sendo fundamental para discutir temas em pauta, porém não devem estar presentes no momento da deliberação.
A existência de conselheiros suplentes não é considerada uma boa prática, pois esse pode não estar satisfatoriamente familiarizado com os problemas da organização.
Na existência de conselheiros internos com um representante dos funcionários, esse deverá atuar na defesa dos interesses da organização, além de apresentar as competências necessárias.
É recomendado que o Conselho seja composto apenas por conselheiros externos e independentes, caso não ocorra é necessário a realização regulares de sessões sem a presença dos executivos.
Caso os cargos de presidente do Conselho e de diretor-presidente forem exercido pela mesma pessoa, e não for possível na atual gestão a separação, os conselheiros independentes devem assumir a responsabilidade de comandar as discussões sobre a avaliação da diretoria.
É indispensável que o conselheiro busque aprimoramento constante das suas competências.
Avaliação formal do desempenho do Conselho e de cada conselheiro deve ser feita anualmente.
Deve ser mantido atualizado o plano de sucessão do diretor-presidente e assegurar que este o faça para todas as pessoas-chave da organização.

<p>As atividades do Conselho devem estar normatizadas em um Regimento Interno que apresente as responsabilidades, atribuições e medidas. As organizações que acessam o mercado de capitais devem disponibilizar esse regimento em seu <i>website</i>.</p>
<p>A existência do Conselho Consultivo é algo optativo, porém se ocorrer deve ser formado, preferencialmente, por membros independentes, assim como os comitês do Conselho de Administração devem ser formados também por conselheiros independentes.</p>
<p>Cada comitê deve adotar um Regimento Interno e ser composto por, no mínimo, três membros, todos com conhecimentos sobre o tópico em questão. No caso do Comitê de Auditoria, ao menos, um membro deverá ter experiência na área Contábil ou de Auditoria, e é recomendado que os comitês sejam formados ao menos com um membro independente do Conselho de Administração.</p>
<p>É recomendada a existência de ouvidorias e canal de denúncias, tais canais devem ser direcionados ao Conselho de Administração, para que o mesmo possa conferir a transparência entre o relacionamento da organização com as partes interessadas.</p>
<p>O Conselho deve indicar um profissional qualificado para exercer a função de secretário do Conselho de Administração, que irá auxiliar o presidente do Conselho na definição da agenda de reuniões, enviando o material de apoio aos conselheiros antecipadamente, entre outras funções.</p>
<p>As reuniões do Conselho devem ser presenciais, a participação por tele ou videoconferência deve ser considerada apenas em casos excepcionais.</p>
<p>As atas das reuniões devem ser redigidas com clareza, e constar com todas as decisões tomadas, abstenções de voto, responsabilidades prazos. Sendo esse documento aprovado e assinado por todos os conselheiros presentes à reunião.</p>
<p>Gestão</p>
<p>O diretor-presidente é responsável pela gestão da organização e coordenação da diretoria. Ele atua como elo entre a diretoria e o Conselho de Administração, sendo responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho e deve prestar contas ao mesmo.</p>
<p>Cabe ao diretor-presidente a indicação dos diretores e a proposição de suas respectivas remunerações para aprovação do Conselho.</p>
<p>O diretor-presidente, em conjunto com a diretoria, é responsável pela elaboração e a proposição para a aprovação do Conselho de sistemas de controles internos.</p>
<p>O diretor- presidente deve ser anualmente avaliado pelo Conselho de Administração. Juntamente com o Conselho ele é responsável pelo processo de avaliação da diretoria.</p>
<p>Auditoria Independente</p>
<p>Os auditores independentes devem reportar ao comitê de auditoria, e na falta deste, ao Conselho de Administração. O comitê deve recomendar ao Conselho a contratação, remuneração, retenção e substituição do auditor. O Conselho e/ou o Comitê devem estabelecer</p>

juntamente com os auditores independentes o plano de trabalho e o acordo de honorários.
As demonstrações financeiras devem ser auditadas por um auditor externo independente.
Os auditores independentes devem ser contratados por período predefinido, podendo ser recontratados após avaliação formal de sua independência e desempenho, e documentada feita pelo comitê de auditoria ou pelo Conselho.
O auditor independente deve assegurar, anualmente, sua independência em relação a organização. Sendo enviada essa manifestação por escrito ao comitê de auditoria e/ou Conselho de Administração.
Conselho Fiscal
É parte integrante do sistema de governança das organizações. Deve ser visto como um controle independente para os sócios, esse visa agregar valor para a organização, possuindo os conselheiros fiscais poder de atuação individual.
Convém criar um regimento interno que não iniba a liberdade de ação individual dos conselheiros.
O conselho fiscal não substitui o comitê de auditoria. Pois enquanto o comitê é um órgão de controle com funções delegadas pelo Conselho de Administração, o conselho fiscal é um instrumento de fiscalização com atribuições definidas por lei, não sendo assim subordinado ao Conselho de Administração.
Quando os dois conselhos estão em funcionamento, devem coordenar suas atividades, sendo recomendada a realização de algumas reuniões conjuntas.
Conduta e Conflitos de Interesses
Além das obrigações com as leis do país, toda a organização deve ter um código de conduta que comprometa administradores e funcionários. Esse documento deve ser elaborado pela diretoria de acordo com os princípios definidos pelo Conselho de Administração. O código deve refletir a cultura da empresa, e a diretoria deve zelar pelo cumprimento desse código da organização que foi aprovado pelo Conselho.
Os conselheiros, assim como os executivos, têm dever de lealdade com a organização e com os sócios, e não apenas com aqueles que os elegeram.
É de responsabilidade do Conselho monitorar e administrar potenciais conflitos de interesses dos executivos, dos conselheiros e dos sócios, evitando assim o mau uso dos ativos da organização e, especialmente, abusos em transações entre partes relacionadas, que devem ser conduzidas dentro de parâmetros de mercado.
O Código de Conduta condena o uso de informações privilegiadas para benefício próprio ou de terceiros. A organização deve dispor de um documento específico sobre os procedimentos para evitar ou punir o uso indevido dessas informações.
Obedecendo ao princípio da transparência, a organização deve formalizar uma política de

divulgação de informações, que essa divulgação seja completa, objetiva, tempestiva e igualitária.

Fonte: Elaborado pela autora com base no IBGC (2009)

O código foi criado de acordo com os quatro parâmetros básicos para uma boa Governança, transparência, prestação de contas (*accountability*), a equidade e a responsabilidade social corporativa.

Para que esses parâmetros estejam presentes dentro da empresa o Conselho de Administração, que é um dos grupos fundamentais para uma boa Governança, tem que agir de forma adequada, ou seja, realizar todas as obrigações que são impostas a ele. Obrigações como, eleger os componentes da diretoria, fiscalizar e avaliar o desempenho da gestão dessa diretoria, estabelecer estratégias para a empresa, escolher a auditoria independente e além de prestar contas do seu trabalho para os acionistas periodicamente. Todas essas atividades representam exatamente os parâmetros básicos, mostrando assim a importância de se ter dentro da empresa um Conselho de Administração adequado.

Pensando em futuros resultados nas empresas brasileiras é que o Código do IBGC foi criado, assim como a Bolsa de Valores de São Paulo que também é responsável pela disseminação das normas de Governança Corporativa no país, através dos níveis diferenciados de listagem e o Novo Mercado.

2.4.3 Níveis diferenciados de listagem e o Novo Mercado da BM&FBOVESPA

Os níveis diferenciados de Governança Corporativa da Bovespa foram criados no ano de 2000, e as empresas listadas devem se comprometer, de forma voluntária, a adotar as práticas da boa governança além do que é exigido na legislação. Esses níveis são divididos de acordo com a BM&FBOVESPA, dependendo do seu nível de comprometimento com a boa governança em: Tradicional; nível 1; nível 2; Bovespa Mais Nível 2; Bovespa Mais e Novo Mercado.

Esses níveis foram criados partindo da percepção da Bovespa sobre o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro, indicando que era necessário possuir diferentes direções para os variados perfis das empresas. Dessa forma a Governança Corporativa serviu como base para diferenciar esses níveis, a rigidez diante dos diversos componentes da boa governança vai sendo ampliada de acordo com o acesso das empresas entre esses níveis.

Por ser algo voluntário assim como o código do IBGC, cabe cada empresa realizar estudos sobre esses níveis, observar se as companhias do mesmo ramo e que já fazem parte desses níveis diferenciados, foram beneficiadas diante de seus sócios e se são bem vistas no mercado de ações, identificar se a empresa caso entre em algum desses novos níveis irá conseguir contemplar todas as regras que fazem parte, porque mesmo sendo algo voluntário,

diferente do código do IBGC, o comprometimento junto com a Bovespa faz com que multas possam ser aplicadas diante da irregularidade da empresa dentro daquele nível escolhido. A companhia integrando um dos Segmentos de Listagem poderá vir a sofrer sanções por descumprimento total ou parcial das obrigações decorrentes ao segmento escolhido pela mesma. Entre a tabela divulgada com os valores referentes às multas, a acumulação de cargos de diretor presidente ou principal executivo e presidente do conselho, por exemplo, consta no valor de R\$ 119.959,00 sendo considerados como responsáveis por essa sanção os membros do Conselho de Administração e o acionista controlador.

Por isso o crescimento das empresas que decidiram sair da forma tradicional para passar a outros níveis, não foi e nem tem sido de forma rápida, pois muitas questões devem ser analisadas antes de realizar uma das transições. Isso pode se observar bem em relação às Instituições Financeiras, somente um banco (Banco do Brasil) faz parte do Novo Mercado, que é nível mais exigente de Governança Corporativa, tendo inclusive um “retrocesso” do Banco Santander que saiu do Nível 2 para a forma Tradicional, os outros bancos que foram analisados nesse trabalho se encontram nos Níveis 1 e 2 assim como no Tradicional. A saída de um nível pode ocorrer a qualquer tempo, sendo apenas necessária a comunicação por escrito com antecedência mínima de trinta dias para a BM&FBOVESPA.

Além desses níveis, a Bovespa criou em setembro de 2015, incentivada pelos escândalos de corrupção que ocorreram com a Petrobrás S/A, o Programa Destaque em Governança de Estatais, esse é direcionado para estatais (listadas ou não) ou em processo de abertura de capital. Assim como os níveis de governança, esse Programa também está relacionado com Governança Corporativa, com o intuito de aprimorar as práticas da boa governança entre essas empresas. Como o site da BM&FBOVESPA afirma, essas medidas que são oferecidas servem para restaurar a confiança entre os investidores e as estatais, assim como colaborar com as incertezas do público diante das empresas que pertencem ao Estado, pois a questão da transparência é o principal foco dessas medidas.

De forma também voluntária, as empresas que aderirem esse programa, podem ser classificadas em categoria 1, onde se comprometem com todas as 25 medidas que são descritas, considerando todas obrigatórias. Ou então podem ser classificadas em categoria 2, que além das seis medidas que são obrigatórias, deverá obter entre os 37 pontos (pesos) disponíveis das medidas opcionais o total de 27 pontos.

Todas essas medidas foram criadas partindo de discussões sobre o mercado brasileiro, opiniões e ideias de especialistas no assunto, além de práticas internacionais, que servem de inspirações para várias outras ações de instituições privadas e públicas brasileiras em diversos segmentos. O programa criado então foi dividido em quatro linhas de ação, 1. Divulgação de Informações- Transparência; 2. Estruturas e Práticas de Controles Internos; 3. Composição da Administração e do Conselho Fiscal e a 4. Compromisso dos Controladores Públicos.

Segue abaixo a tabela com o resumo do Programa criado pela BM&FBOVESPA.

Quadro 2: Programa Destaque em Governança de Estatais da BM&FBOVESPA.

Linha de Ação	Medidas	Pesos
Transparência.	Divulgação de Políticas e Regimentos Internos no <i>website</i> da Estatal.	1
	Aprimoramento ao conteúdo do Formulário de Referência.	Obrigatório
	Carta Anual de Governança Corporativa.	1
	Política de Divulgação de Informações.	2
	Relatório Integrado ou de Sustentabilidade pelo modelo GRI, por exemplo.	1
Controles Internos.	Alçadas de decisão, segregação de funções, treinamentos.	1
	Código Conduta ou Integridade.	4
	Treinamentos sobre Código de Conduta.	1
	Instalações de área de <i>compliance</i> e riscos.	Obrigatório.
	Atribuições da de área de <i>compliance</i> e riscos.	2
	Auditoria Interna e Comitê de Auditoria Estatutária.	Obrigatório
	Divulgação do Relatório do Comitê de Auditoria Estatutária.	4
	Política de Administração de Riscos.	2
	Política de Transações com Partes Relacionadas.	Obrigatório

	Aprimoramento das Atribuições do Conselho Fiscal.	1
Composição da Administração.	Requisitos Mínimos para Indicação de Administradores.	Obrigatório
	Aderência aos Requisitos para Indicação de Administradores.	Obrigatório
	Comitê de Indicação.	1
	Avaliação dos Administradores.	2
	Vedação à Acumulação de Cargos.	2
	Mandato dos Conselheiros.	1
	Número de Membros do Conselho de Administração.	1
	30% de Conselheiros Independentes.	4
	Treinamentos.	2
	Compromisso do Controlador.	Compromisso do Controlador Público.

Fonte: BM&FBOVESPA.

Algumas medidas de Governança Corporativa foram trabalhadas nesse Programa Destaque em Governança de Estatais, podendo ser divididas em quatro linhas de ação. A primeira linha de ação “Transparência” foi criada para o público entender a missão legal das estatais. Dessa forma, as estatais devem seguir algumas recomendações de transparência divulgando os objetivos e realizações para evidenciar o trabalho do Estado frente à sociedade.

A BM&FBOVESPA além da preocupação com o nível de transparência das informações, também destacou a importância do processo em que as informações são produzidas e como são estabelecidas as estruturas internas de controle e de auditoria, sendo essa a ideia da segunda linha de ação “Controles Internos”. Nesse ponto o objetivo é incentivar mecanismos para melhorar o Controle Interno e evitar a ação de alguns administradores que possam ter o intuito de obter benefícios através de desvio dos recursos do

governo. Segundo o Programa o Controle Interno deve estar em conformidade com o modelo que é mundialmente aplicado o COSO, sendo esse controle dividido em três linhas de defesa.

A primeira linha engloba os administradores e empregados, com treinamentos, separação de funções, além da elaboração e divulgação de um código de conduta. Já a segunda estar relacionada com a “Área de *Compliance* e Riscos”, a estatal deve se preocupar que os seus atos estejam em conformidade com as leis. A última linha de defesa refere-se à Auditoria Interna e o Comitê de Auditoria Estatutária (CAE), com a possibilidade de esses dois grupos agir de forma independente. Esse Comitê deve auxiliar nas atividades do Conselho de Administração oferecendo relatórios detalhados sobre as ações da auditoria. Um fato interessante que o Programa relata é a importância dessa CAE, afirmando que vários códigos internacionais de Governança Corporativa recomendam a sua criação.

Seguindo essa “linha de ação”, Transparência, Controle Interno, o terceiro módulo do Programa aborda a Composição da Administração, com medidas sobre a composição do Conselho de Administração, Diretoria e do Conselho Fiscal. Onde afirma que as estatais devem possuir conselhos que trabalhem monitorando os executivos sem possíveis interferências política. Os conselheiros devem ter autoridade, experiência, competência e independência para realizar os seus trabalhos.

Dessa forma, o Programa institui que as estatais estabeleçam requisitos mínimos para indicação de conselheiros, diretores e membros do Conselho Fiscal. Indica também que os conselheiros não sejam apenas representados por Ministérios ou Secretarias de Estado, além de vedar indicações para esses cargos tanto do Conselho de Administração como da Diretoria de representantes dos Órgãos Reguladores, dirigentes estatutários de partidos políticos e titulares de mandatos no Poder Legislativo. Sendo assim recomendado que 30% dos conselheiros sejam independentes, que possa existir o conselheiro representante dos empregados, além da obrigação de um treinamento periódico de todos os administradores. Por fim, para que todas essas ações possuam êxitos, passa a ser necessário o compromisso do Controlador Público com as boas práticas de Governança Corporativa, sendo essa a última linha de ação do Programa.

Para o desenvolvimento desse estudo, somente alguns segmentos de listagem foram analisados, pois como o foco são as Instituições Financeiras, apenas os níveis dessas que foram selecionadas, vão ser trabalhados. Entre esses foram criadas tabelas para facilitar a identificação dos objetivos de cada nível sobre a Governança Corporativa.

Quadro 3: Principais exigências no modelo Tradicional.

Tradicional
As ações emitidas são caracterizadas pela permissão da existência de ações ordinárias e preferenciais (conforme a legislação).
O Conselho de Administração é composto por no mínimo três membros conforme a legislação.

Não existem regras em relação à vedação à acumulação de cargos, seguindo o que se pede na legislação.
Não existem regras sobre as obrigações do Conselho de Administração, seguindo o que se pede na legislação.
As demonstrações financeiras são produzidas de acordo com a legislação.
Não existe nenhuma obrigação para a realização da reunião pública anual, sendo assim considerado facultativo.
A produção do calendário de eventos corporativos também não é obrigatória, sendo considerado facultativo.
Não existem regras sobre a divulgação adicional de informações.
Concessão de Tag Along é de 80% das ações ordinárias de acordo com a legislação.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações da Lei 6.404/1976.

Algumas observações podem ser feitas, ao analisar esse quadro sobre a forma tradicional. Por exemplo, é permitida a existência de ações ordinárias e preferenciais, sendo com 80% de Tag Along, ou seja, caso ocorre mudança no controle da empresa, os sócios minoritários pelo meio do Tag Along, que um mecanismo de defesa desses sócios, possui o direito de deixarem a sociedade através da oferta feita pela companhia de suas ações. No caso do tradicional, o minoritário tem direito de receber essa oferta pública no preço mínimo de 80% do valor pago pelas ações integrantes do bloco de controle.

Em relação ao Conselho de Administração, esse modelo tradicional que segue o que tá escrito na Lei das Sociedades por Ações, permite a presença de membros da Direção como conselheiros internos, proibindo apenas que o presidente da Empresa assuma o cargo como presidente do Conselho; Tanto as ações ordinárias, as preferenciais e o grupo de acionistas possuem o direito de participar da votação para a escolha dos conselheiros; O número mínimo de membros do conselho deve ser no total de três, sendo permitida a escolha de conselheiros suplentes, e representantes dos empregados; O mandato não pode ser superior a três anos, sendo permitido também de até no máximo um terço dos membros do Conselho de Administração ser eleitos para cargos na Diretoria. Esse Conselho é responsável pela escolha de auditores independentes, de peritos, criação de conselhos e comissões de apoio, como o Conselho Fiscal e a Comissão de Auditoria. Outra requisição do modelo tradicional refere-se à exigência de livros das atas de reunião dos Conselhos como também da Assembleia Legislativa e reuniões da Diretoria.

Quadro 4: Principais exigências do Nível 1 do Segmento de Listagem.

Nível 1
As ações emitidas são caracterizadas pela permissão da existência de ações ordinárias e

preferenciais (conforme a legislação).
O Conselho de Administração é composto por no mínimo três membros conforme a legislação, com mandato de dois anos, sendo permitida a reeleição.
Sobre a acumulação de cargos é vedado o Presidente do Conselho e o diretor presidente ou principal executivo ocupar o mesmo cargo (permitindo uma carência de três anos a partir da adesão).
Não existem regras sobre as obrigações do Conselho de Administração, seguindo o que se pede na legislação.
As demonstrações financeiras são produzidas de acordo com a legislação.
Realização de reuniões públicas com analistas e investidores, no período de pelo menos uma vez ao ano.
A produção anual do calendário de eventos corporativos, tais como assembleias, divulgação de resultados, entre outros.
Divulgação adicional de informações, como valores mobiliários e derivativos por parte dos acionistas controladores, de forma mensal.
Concessão de Tag Along é de 80% das ações ordinárias de acordo com a legislação.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações no site da BM&FBOVESPA.

Em relação ao nível 1 de governança, as companhias listadas nesse segmento se comprometem a nível de transparência maior do que é exigido na Lei. Como por exemplo, o calendário anual de eventos corporativos que devem ser elaborados e divulgados, e o período de mandato dos conselheiros de Administração de dois anos, não mais de três anos como é permitido na legislação.

Quadro 5: Principais exigências do Nível 2 do Segmento de Listagem.

Nível 2
As ações emitidas são caracterizadas pela permissão da existência de ações ordinárias e preferenciais (com direitos adicionais).
O Conselho de Administração é composto por no mínimo cinco membros dos quais pelo menos 20% devem ser independentes, com mandato de até dois anos, sendo permitida a reeleição.
Sobre a acumulação de cargos é vedado o Presidente do Conselho e o diretor presidente ou principal executivo ocupar o mesmo cargo (permitindo uma carência de três anos a partir da adesão).
Obrigações do Conselho de Administração estão envolvidas com sua interferência sobre

qualquer oferta pública de aquisição de ações da companhia.
As demonstrações financeiras são produzidas de acordo com a legislação e traduzidas para o inglês.
Realização de reuniões públicas com analistas e investidores, no período de pelo menos uma vez ao ano.
A produção anual do calendário de eventos corporativos, tais como assembleias, divulgação de resultados, entre outros.
Divulgação adicional de informações, como valores mobiliários e derivativos por parte dos acionistas controladores, de forma mensal.
Concessão de Tag Along é de 100% das ações ordinárias e preferenciais.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações no site da BM&FBOVESPA.

Nesse segmento além do que é exigido no Nível 1, novas regras e observações estão presentes. Como, a permissão das ações preferenciais possuem alguns direitos adicionais, com direito a voto em situações críticas, além do mesmo tratamento concedido as ações ordinárias quanto à venda de ações pelo mesmo preço, com 100% de Tag Along; Já em relação ao Conselho de Administração, o que muda é a quantidade mínima de membros que passa a ser cinco, e uma nova exigência de no mínimo 20% dos membros ser de conselheiros independentes; As demonstrações financeiras passam a ser divulgadas também em inglês; reuniões de forma anual, além de documentos mais detalhados e elaborados de forma mensal.

Quadro 6: Principais exigências do Novo Mercado do Segmento de Listagem.

Novo Mercado
As ações emitidas são caracterizadas pela permissão somente da existência de ações ordinárias.
O Conselho de Administração é composto por no mínimo cinco membros dos quais pelo menos 20% devem ser independentes, com mandato de até dois anos, sendo permitida a reeleição.
Sobre a acumulação de cargos é vedado o Presidente do Conselho e o diretor presidente ou principal executivo ocupar o mesmo cargo (permitindo uma carência de três anos a partir da adesão).
Obrigações do Conselho de Administração estão envolvidas com sua interferência sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações da companhia.
As demonstrações financeiras são produzidas de acordo com a legislação e traduzidas para o inglês.
Realização de reuniões públicas com analistas e investidores, no período de pelo menos

uma vez ao ano.
A produção anual do calendário de eventos corporativos, tais como assembleias, divulgação de resultados, entre outros.
Divulgação adicional de informações, como valores mobiliários e derivativos por parte dos acionistas controladores, de forma mensal.
Concessão de Tag Along é de 100% das ações ordinárias.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações no site da BM&FBOVESPA.

Esse segmento se tornou o padrão de transparência e governança que pode ser exigido pelos investidores nas companhias brasileiras. Além do que é determinado no Nível 2, esse Nível tem exigências como o capital sendo composto exclusivamente por ações ordinárias, com direito a voto, e com 100% de Tag Along, além de divulgação de documentos mais detalhados.

Após a exposição das legislações, códigos e recomendações das melhores práticas de governança, o capítulo seguinte apresenta a aplicação dessas práticas, em particular as que se referem ao Conselho de Administração, na amostra selecionada das Instituições Financeiras.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados o método e as técnicas utilizadas para a realização da pesquisa. Apresenta-se o tipo de estudo quanto ao delineamento dos objetivos, à abordagem, as fontes dos dados, instrumentos de pesquisas e o critério de seleção das Instituições estudadas. Por fim, é descrita as limitações dessa pesquisa.

A metodologia utilizada para atingir os objetivos da pesquisa é de caráter qualitativo (aspectos subjetivos), elaborando-se pesquisas bibliográficas. Essa pesquisa de acordo com Vergara (2005) é considerada o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, artigos científicos, jornais e *internet*, ou seja, todo material acessível ao público.

A pesquisa bibliográfica teve início com o surgimento da proposta de trabalhar com o tema Governança Corporativa, tendo como foco o Conselho de Administração e o Código de Melhores Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

3.1 Coleta e tratamento dos dados

Caracterizada também como uma pesquisa descritiva, onde foram analisadas particularidades das Instituições Financeiras referentes ao Conselho de Administração. Foram utilizadas técnicas padronizadas de coletas de dados, como a análise sistemática de material. Os documentos trabalhados foram o Código do IBGC, a Matriz de Progressão de Governança Corporativa (2009) do International Finance Corporation (IFC), a Lei das Sociedades por Ações 6404/1976 e os Níveis de Governança do Segmento de listagem da BM&FBOVESPA.

A pesquisa foi elaborada em duas etapas, a primeira constitui-se no mapeamento e na análise do Conselho de Administração das Instituições Financeiras pré-definidas. O objetivo desta etapa foi buscar compreender como os bancos organizam esse grupo tão importante para a Governança Corporativa. Na segunda de acordo com as análises obtidas, foram criadas duas tabelas que representaram os resultados através de um “ranking” das Instituições Financeiras que mais se adequam as recomendações do código do IBGC.

Para a primeira etapa do trabalho, que pode ser considerada a base de toda a pesquisa, somente as recomendações referentes ao Conselho de Administração foram trabalhadas. Esse fator ocorreu por acreditar que esse grupo seja o maior representante das boas práticas de Governança, pois os quatro princípios básicos, já analisados anteriormente, transparência; equidade; prestação de contas e responsabilidade corporativa, devem ser vistos dentro das competências e responsabilidades dos conselheiros. Sendo assim, com base na leitura de todas as recomendações e legislações referentes ao Conselho de Administração, as observações mais completas sobre esse tema se encontra no Código de Melhores Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

3.2 Critério de seleção das Instituições

Na presente pesquisa, como o objetivo é trabalhar com o Código do IBGC, para a seleção das Instituições Financeiras três tópicos foram estabelecidos para que chegasse a essa amostragem. Na seleção os seguintes requisitos foram constituídos: a) terem suas ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo; b) fazerem parte dos Níveis de Governança do Segmento de listagem da BM&FBOVESPA, no mínimo uma representante em cada um dos Segmentos; c) Ter ao menos uma representante que seja considerada uma empresa pública.

Diante desses requisitos dez Instituições foram selecionadas para serem analisadas. Entre essas dez, oito representantes da Sociedade Anônima, (BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A.; ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.; BANCO SOFISA S.A.; BANCO PAN S.A.; BANCO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A.; BANCO DAYCOVAL S.A.; BANCO ABC BRASIL S.A.; BANCO BRADESCO S.A.), uma constituída de uma Sociedade Mista, o BANCO BRASIL S.A. e a última a CAIXA ECONÔMICA FEDERAL que não se encontra no segmento de listagem, pois é comandada pelo poder público.

3.3 Limitações da Pesquisa

O estudo está limitado pela própria metodologia do trabalho, pois os dados para a criação e análise das tabelas devem ser realizados com as informações que apenas podem ser obtidas nos sites dos bancos, do IBGC e da BM&FBOVESPA, pois outra forma de conseguir as devidas informações, como questionários, não obtiveram sucesso na sua execução, devido à rejeição de alguns bancos de divulgar os contatos dos conselheiros de administração.

Essa limitação vai de contra o princípio da transparência, pois como membros das atividades das Instituições, dados referentes a esses conselheiros devem ser divulgados de maneira clara e de fácil acesso. Porém vários obstáculos foram impostos e essa informação dos contatos dos membros do Conselho não foi adquirida. Diversos meios foram utilizados para conseguir tal conhecimento, como contanto através de emails com o Instituto de Governança Corporativa, o órgão regulador dos bancos o Banco Central e a ouvidoria de cada uma das Instituições Financeiras foram acionados, porém sem nenhum tipo de sucesso quanto ao objetivo.

Dessa forma para prosseguir com o estudo a metodologia teve que ser alterada passando apenas ter como base as pesquisas bibliográficas, porém as tabelas poderiam ser mais “ricas e completas”, se as perguntas que foram elaboradas tivessem sido enviadas e respondidas por alguns membros do Conselho de Administração.

Os resultados e a análise dos dados das tabelas são apresentados na seção 7, onde por fim será discutido e elaborado o ranking dos bancos em relação às recomendações do IBGC sobre os Conselhos de Administração.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Vários dos objetivos do IBGC estão relacionados ao Conselho de Administração, como a estimulação da capacidade profissional para aprimorar as práticas de governança de todos os componentes que fazem parte de uma empresa, diretoria, auditores, acionistas, membros de conselhos fiscais, consultivos e de administração. Outro ponto também observado dentro do Código do IBGC (2009), objetiva a preocupação com treinamentos, chamado de educação contínua dos conselheiros, como também a avaliação anual do Conselho de Administração e dos seus membros. Todas essas ações auxiliam no combate a erros e fraudes dentro da empresa, podendo obter mais profissionais qualificados e que atuem de forma transparente e adequada.

Com relação ao Conselho de Administração, segundo Oliveira (2006) a empresa deve estar atenta a sete precauções, que devem ser observadas e discutidas entre os acionistas, a diretoria e os conselheiros.

A primeira observação destaca a importância de ter conselheiros independentes, ou seja, que não tenham vínculo com a empresa, que sejam isentos de interesses passados ou atuais de negócios com a mesma, pois dessa forma entende-se que pode prevenir o conflito de interesses, entre o que é benéfico para a empresa e o que é favorável ao conselheiro. É muito importante de acordo com Oliveira (2006) que o conselheiro seja imparcial e independente.

Segundo esse autor para ter bons resultados no Conselho de Administração, existe uma questão sobre a importância de se ter conselheiros internos. Afirmando que o Conselho pode ser representado tanto por conselheiros internos como principalmente conselheiros externos. Isso se deve porque quando se trata de conselheiro interno esse ocupa dentro da empresa cargos importantes, como presidente ou diretor executivo trazendo para o Conselho o seu conhecimento sobre o funcionamento da empresa, porém ele não traz a imparcialidade e a independência de um conselheiro externo e/ ou independente que não tem nenhum vínculo com a Diretoria Executiva. Outro ponto importante é o conselheiro profissional, que seria independente da empresa, ou seja, uma pessoa externa que possui capacitação em um ou mais assuntos de interesse da alta administração para o desenvolvimento das atividades.

Dessa forma pode-se dizer que um Conselho de Administração ideal para uma empresa deve ser formado apenas por conselheiros independentes e profissionais, tendo assim nas reuniões planejadas a participação da Diretoria como esclarecedora de vários assuntos em pauta na reunião, porém a sua participação não daria o direito a voto, ou seja, não fariam parte do Conselho de Administração, mas teriam as suas observações, os seus questionamentos analisados pelos conselheiros.

A segunda e terceira observação refere-se à questão que na sua maioria os conselheiros trabalham apenas meio-período, dificultando assim o conhecimento mais profundo das atividades da empresa, dessa forma o autor considera problemáticos os resultados das

decisões do Conselho de Administração, pois muitas vezes são demorados e chegam a conclusões distorcidas da realidade da empresa. Levando ao problema que é considerado central, que é a falta de uma comunicação estruturada entre a diretoria executiva e o Conselho de Administração.

As quatro últimas precauções remetem a dificuldade de definir qual o papel e as atividades dentro da empresa que os conselheiros estão aptos a assumir. O autor Oliveira (2006) explica também que essa situação repete-se em outros Conselhos como o Fiscal, Consultivo, Deliberativo além da Assembleia Geral e outros órgãos que fazem parte da empresa. A falta de definição de tarefas causa também o problema de trabalho em equipe, dificultando a conversa entre os setores, pois sem ter informações estruturadas, preparadas para auxiliar e compartilhar entre os departamentos, administrativo, meio ambiente, fiscal, estratégico entre outros, os resultados podem não ser satisfatório formando assim o que o autor chama de “inércia criativa”, onde os conselheiros não são motivados a inovar, a ser criativos e buscar auxiliar novos projetos para o crescimento da empresa.

Sobre a interação com auditoria interna, externa, o Conselho Fiscal e Diretoria, a abordagem da Governança Corporativa explica as funções em que cada um exerce dentro da empresa. A auditoria interna deve ser minuciosamente detalhada, apresentando as suas análises para o Presidente Executivo da empresa, além de ter a liberdade de atuar na auditoria de gestão, onde o auditor interno analisa o estilo e os instrumentos administrativos aplicados na busca de resultados do plano estratégico. Já a auditoria externa, as análises e os pareceres devem ser apresentados para o Conselho de Administração, tendo que ter sempre uma regularidade dessa auditoria independente. Em relação às análises e relatórios elaborados pelo Conselho Fiscal, esses devem ser encaminhados para a Assembleia Geral. E o relacionamento da Governança Corporativa com a diretoria executiva deve ser priorizada e construída da melhor forma. Pois é na diretoria onde as informações são unidas e processadas para ter a tomada de decisão. Como então parte essencial para se obter uma boa governança, o Conselho de Administração foi o grupo escolhido para ser o destaque dessa pesquisa.

Tomando como base o Código de Melhores Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), no capítulo referente ao Conselho de Administração, oito tópicos foram escolhidos pertinentes as suas relevâncias para o funcionamento do Conselho. Juntamente a esses tópicos o Nível de Governança da BM&FBOVESPA e a Lei das Sociedades por Ações, complementam a tabela, pois tanto esses níveis como a legislação, são os principais responsáveis pela composição e funcionamento dos Conselhos de Administração dessas Instituições, fato que se deve a obrigação da Lei e a obrigação que é adquirida no instante que a Organização opta por fazer parte de algum dos segmentos listados.

Dessa forma essas três fontes de informações foram utilizadas para construir essa tabela, porém as análises estão voltadas para as recomendações do IBGE, que apresenta um material mais completo e preciso sobre os melhores métodos sendo o mais próximo das práticas que são realizadas nos países desenvolvidos. Mas como a sua natureza não é

obrigatória são apenas recomendações nem todas as empresas se preocupam em aderir essas práticas.

O trabalho de governança realizado por essa organização não pode ser colocado em segundo plano dentro de uma empresa, que opta pelas práticas mais convenientes para a sua administração. Quando na realidade ocorreram discussões, estudos, análises de práticas nacionais e internacionais para que pudesse ser elaborado esse código. Por esse motivo a seguinte pesquisa é delimitada para essas recomendações.

4.1 Dados documentais e análises

Tabela 1: Ficha-Resumo das Informações Coletadas:
Instituições Financeiras x Recomendações sobre o Conselho de Administração.

Instituições Financeiras	
Nome	Abreviação
Banco Santander (Brasil) S.A.	Santader
Itaú Unibanco Holding S.A.	Itaú
Banco Sofisa S.A.	Sofisa
Banco Pan S.A.	Pan
Banco Estado do Rio Grande do Sul S.A.	Banrisul
Banco Daycoval S.A.	Daycoval
Banco ABC Brasil S.A.	ABC
Banco Bradesco S.A.	Bradesco
Banco Brasil S.A.	BB
Caixa Econômica Federal	Caixa

Instituição	Nível de Governança do segmento de listagem da BM&FBOVESPA
Santander	Tradicional (segue o que está escrito na legislação Lei 6.404/1976).
Itaú	Nível 1 (adotam práticas que favoreçam a transparência e o acesso das informações para os investidores).
Sofisa	Nível 2 (mais exigência do que o nível 1 em relação a transparência).
Pan	Nível 1 (adotam práticas que favoreçam a transparência e o acesso das informações para os investidores).
Banrisul	Nível 1 (adotam práticas que favoreçam a transparência e o acesso das informações para os investidores).
Daycoval	Nível 2 (mais exigência do que o nível 1 em relação a transparência).
ABC	Nível 2 (mais exigência do que o nível 1 em relação a transparência).
Bradesco	Nível 1 (adotam práticas que favoreçam a transparência e o acesso das informações para os investidores).
BB	Novo Mercado (padrão de transparência e governança).
Caixa	Não se encontra nessa listagem.

Instituição	Lei 6.404/1976 (Sociedades por Ações)
Santander	Segue apenas essa legislação.
Itaú	Além de seguir essa legislação; trabalha com o que é exigido pelo Nível 1 do segmento de listagem da BM&FBOVESPA.
Sofisa	Além de seguir essa legislação; trabalha com o que é exigido pelo Nível 2 do segmento de listagem da BM&FBOVESPA.
Pan	Além de seguir essa legislação; trabalha com o que é exigido pelo Nível 1 do segmento de listagem da BM&FBOVESPA.
Banrisul	Além de seguir essa legislação; trabalha com o que é exigido pelo Nível 1 do segmento de listagem da BM&FBOVESPA.
Daycoval	Além de seguir essa legislação; trabalha com o que é exigido pelo Nível 2 do segmento de listagem da BM&FBOVESPA.
ABC	Além de seguir essa legislação; trabalha com o que é exigido pelo Nível 2 do segmento de listagem da BM&FBOVESPA.
Bradesco	Além de seguir essa legislação; trabalha com o que é exigido pelo Nível 1 do segmento de listagem da BM&FBOVESPA.
BB	Além de seguir essa legislação; trabalha com o que é exigido pelo Novo Mercado da BM&FBOVESPA.
Caixa	Segue o Decreto nº 6.021/2007 sobre a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR
Instituição	Composição do Conselho de Administração
Santander	10 membros, sendo 5 independentes e 5 internos, desses internos 3 fazem parte da direção sendo um diretor-presidente e dois vice-presidentes.
Itaú	12 membros, sendo cinco independentes, e sete internos, desses internos 2 fazem parte da direção, um diretor presidente e o outro diretor geral.
Sofisa	6 membros, sendo 4 independentes e 2 internos que fazem parte da direção, um diretor presidente e um diretor.
Pan	11 membros, sendo 5 independentes, e 6 membros internos.
Banrisul	9 membros, sendo 4 independentes e 5 internos, desses internos dois fazem parte da diretoria, o presidente e o vice-presidente.
Daycoval	6 membros, sendo 3 independentes e 3 internos, onde desses internos dois fazem

	parte da diretoria, o diretor superintendente e o diretor executivo.
ABC	7 membros, sendo 3 independentes e 4 internos.
Bradesco	8 membros, sendo sete independentes e um interno e pertencente a diretoria, representado pelo diretor-presidente.
BB	7 membros, porém com uma legislação diferenciada 4 membros são indicados por ministros, um é eleito pelos funcionários e dois independentes. Entre os indicados um faz parte da diretoria, representado pelo presidente.
Caixa	Composto por 7 membros, quatro indicados pelo Ministro do Estado da Fazenda, um indicado pelo Ministro do Estado de Planejamento, a presidente da Caixa e um representante dos funcionários.

Instituição	Prazo de mandato e reeleição
Santander	Mandato de dois anos, com direito a reeleição.
Itaú	Mandato de dois anos, com direito a reeleição.
Sofisa	Mandato de dois anos, com direito a reeleição.
Pan	Mandato de dois anos, com direito a reeleição.
Banrisul	Mandato de dois anos, com direito a reeleição.
Daycoval	Mandato de dois anos, com direito a reeleição.
ABC	Mandato de dois anos, com direito a reeleição.
Bradesco	Mandato de um ano , com direito a reeleição.
BB	Mandato de dois anos, com direito a ser reconduzido.
Caixa	Mandato de três anos, com direito a ser reconduzido por igual período.

Instituição	Diretor-presidente e presidente do Conselho representado pela mesma pessoa
Santander	Não ocorre isso, o que acontece é o diretor-presidente ser o vice-presidente do Conselho.
Itaú	Não ocorre isso, o que acontece é o diretor-presidente ser o vice-presidente do Conselho.
Sofisa	Não ocorre isso, o que acontece é que um diretor é o vice-presidente do Conselho, e o diretor presidente é apenas um membro do Conselho.
Pan	Não ocorre esse fato.
Banrisul	Não ocorre esse fato, o que acontece é que o presidente da diretoria assumiu o cargo de vice-presidente do Conselho.
Daycoval	Não ocorre esse fato, porém os diretores fazem parte como conselheiros.
ABC	Não ocorre esse fato.
Bradesco	Não ocorre isso, o que acontece é o diretor-presidente ser o vice-presidente do Conselho.
BB	Não ocorre isso, o que acontece é o presidente ser o vice-presidente do Conselho.
Caixa	Não ocorre esse fato, o que acontece é que o presidente da diretoria assumiu o cargo de vice-presidente do Conselho.

Instituição	Representantes de funcionários no Conselho de Administração
Santander	Não consta esse representante.
Itaú	Não consta esse representante.
Sofisa	Não consta esse representante.
Pan	Não consta esse representante.
Banrisul	Não consta esse representante.
Daycoval	Não consta esse representante.
ABC	Não consta esse representante.
Bradesco	Não consta esse representante.
BB	Existe um membro do Conselho representante dos funcionários.
Caixa	Existe um membro do Conselho representante dos funcionários.

Instituição	Composição do Comitê de Auditoria
Santander	Formado por quatro membros independentes, sendo um conselheiro.
Itaú	Formado por quatro membros, porém nenhum deles faz parte do Conselho de Administração.
Sofisa	Formado por 4 membros, sendo dois conselheiros.
Pan	Formado por três membros independentes, sendo um conselheiro.
Banrisul	Formado por dois membros independentes, sendo um conselheiro.
Daycoval	Formado por 3 membros, porém nenhum faz parte do Conselho de Administração.
ABC	Formado por 3 membros, porém nenhum faz parte do Conselho de Administração.
Bradesco	Formado por 3 membros independentes, sendo um conselheiro.
BB	Formado por 3 membros, sendo um conselheiro.
Caixa	Composto por 3 membros titulares e um suplente, porém nenhum faz parte do Conselho de Administração.

Instituição	Conselheiros Suplentes
Santander	Não consta esse papel.
Itaú	Sim existe um membro suplente.
Sofisa	Não consta esse papel.
Pan	Não consta esse papel.
Banrisul	Não consta esse papel.
Daycoval	Não consta esse papel.
ABC	Não consta esse papel.
Bradesco	Não consta esse papel.
BB	Não consta esse papel.
Caixa	Existem membros suplentes.

Instituição	Regimento Interno do Conselho
Santander	Existe um regimento interno, indicando os deveres e direitos dos conselheiros.
Itaú	Existe um regimento interno, indicando os deveres e direitos dos conselheiros.
Sofisa	No Estatuto Social da empresa, apresenta deveres e direitos dos conselheiros.
Pan	Existe um regimento interno, indicando os deveres e direitos dos conselheiros.

Barrisul	No Estatuto Social da empresa, apresenta deveres e direitos dos conselheiros.
Daycoval	No Estatuto Social da empresa, apresenta deveres e direitos dos conselheiros.
ABC	No Estatuto Social da empresa, apresenta deveres e direitos dos conselheiros.
Bradesco	Existe um regimento interno, indicando os deveres e direitos dos conselheiros.
BB	Existe um regimento interno, indicando os deveres e direitos dos conselheiros.
Caixa	Existe um regimento interno, indicando os deveres e direitos dos conselheiros.

Instituição	Transparência da divulgação dos dados pelo Conselho de Administração
Santander	Existe sim essa transparência, pois os dados dos conselheiros assim também como as atas das reuniões são divulgadas no site.
Itaú	Existe sim essa transparência, pois os dados dos conselheiros assim também como as atas das reuniões são divulgadas no site.
Sofisa	Existe sim essa transparência, pois os dados dos conselheiros assim também como as atas das reuniões são divulgadas no site.
Pan	Existe sim essa transparência, pois os dados dos conselheiros assim também como as atas das reuniões são divulgadas no site.
Banrisul	Existe sim essa transparência, pois os dados dos conselheiros assim também como as atas das reuniões são divulgadas no site.
Daycoval	Existe sim essa transparência, pois os dados dos conselheiros assim também como as atas das reuniões são divulgadas no site.
ABC	Existe sim essa transparência, pois os dados dos conselheiros assim também como as atas das reuniões são divulgadas no site.
Bradesco	Existe sim essa transparência, pois os dados dos conselheiros assim também como as atas das reuniões são divulgadas no site.
BB	Existe sim essa transparência, pois os dados dos conselheiros assim também como as atas das reuniões são divulgadas no site.
Caixa	Existe sim essa transparência, pois os dados dos conselheiros assim também como as atas das reuniões são divulgadas no site.

Instituição	Observações
Santander	O banco não atualizou a sua situação junto a BM&FBOVESPA. Pois no site consta ainda como pertencente ao nível 2 de governança.
Itaú	Sem observações.
Sofisa	Sem observações.
Pan	Nenhum membro da diretoria faz parte do Conselho de Administração.
Banrisul	Existem dentro do Conselho de Administração dois membros independentes, onde um é escolhido pelos acionistas preferenciais, e outro pelos acionistas minoritários.
Daycoval	Como um banco familiar, tanto na direção como no Conselho de Administração, tem a participação de alguns membros da família.
ABC	Nenhum membro da diretoria faz parte do Conselho de Administração.
Bradesco	Com exceção do vice-presidente todos os outros membros do Conselho de Administração são independentes.
BB	Dos membros do Conselho, cinco são representantes dos acionistas controladores e dois são representantes dos acionistas minoritários.
Caixa	Por seguir uma legislação distinta, onde é designada para órgãos públicos, o Conselho de Administração passa a ser definido de uma forma diferenciada.

Fonte: Elaborado pela autora

O primeiro tópico analisado na ficha-resumo refere-se ao Nível de Governança de acordo com o segmento de listagem da BM&FBOVESPA. Partindo da amostra dos dez bancos analisados, o Banco Santander faz parte do modelo Tradicional seguindo então apenas a Legislação das Sociedades por Ações. Já as Instituições, Itaú; Pan;

Banrisul e o Bradesco, fazem parte do Nível 1 de Governança Corporativa, onde adotam práticas que favorecem a transparência, como o acesso das informações aos investidores. Passando para o segundo nível exigido pela Bolsa de Valores, os bancos Sofisa; Daycoval e o ABC, adotam maiores medidas do que as que compõem no nível 1, como em relação a transparência e a quantidade mínima de membros no Conselho de Administração. Em relação ao Novo Mercado, o segmento mais completo entre esses níveis, somente o Banco do Brasil (BB) se encontra listado, indicando que essa Instituição trabalha com requisitos mais complexos e que permitem uma melhor plenitude da boa governança. Esse banco passa a oferecer maior nível de transparência, e o capital composto apenas por ações ordinárias, com direito a 100% de Tag Along. A última Instituição Financeira analisada foi a Caixa Econômica, porém por se tratar de uma empresa pública não se encontra nessa listagem.

O segundo tópico da ficha- resumo, sobre a Lei 6404/1976 atinge a quase toda plenitude da amostra, pois como entre os dez bancos, oito são empresas de capital aberto, e uma sociedade mista (Banco do Brasil), dessa forma estas tem que seguir os dispositivos descritos na legislação sobre as Sociedades por Ações. Somente a Caixa Econômica por pertencer ao ente Federal está submetida ao Decreto nº 6.021/2007 sobre a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR.

O próximo item remete-se a composição do Conselho de Administração. De acordo com Manual de boas práticas do IBGC, a composição do Conselho depende de vários fatores da Organização e o ambiente em que ela atua para ser formado. Em relação ao número de membros deve variar de acordo com o setor de atuação, porte, complexidade das atividades entre outros fatores. Sendo recomendado no mínimo cinco e no máximo onze conselheiros. Nesse aspecto somente o banco Itaú se encontra fora dos padrões com o total de doze conselheiros, ou seja, acima do que é recomendado. O segundo aspecto importante nesse item, está relacionado aos conselheiros independentes. Tanto o Manual do IBGC como a Matriz de Progressão de Governança Corporativa (2009) do IFC, afirmam que para o Conselho de Administração ter liberdade de realizar as discussões sobre avaliações da diretoria, é recomendado que a maior parte dos conselheiros sejam independentes e/ou externos e que nenhum membro da diretoria faça parte do Conselho de Administração.

Dessa forma o Conselho pode ser composto por membros independentes, externos e internos, como representantes dos funcionários. Já as participações dos diretores nas reuniões do Conselho podem ser feitas quanto convidados, contribuindo como especialistas em diversas áreas, sendo fundamental para as discussões da pauta em questão, porém não fazem parte do processo de deliberação.

Nesse ponto os bancos variaram muito os resultados, somente o Pan e o ABC apresentaram essa característica de não ter membros da direção como conselheiros internos, porém o número de conselheiros independentes continua sendo menor que os

internos. Aos demais bancos a situação se repetiu quando ao menos um membro da diretoria possuía um cargo no Conselho de Administração. O destaque se encontra nas situações do Banco do Brasil e da Caixa Econômica, por possuírem o primeiro o principal acionista o governo e o segundo pertencer ao governo, à formação do Conselho é realizada de forma peculiar. No Banco do Brasil o presidente e o vice-presidente e dois conselheiros representantes da União no Conselho são indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda; outro conselheiro representante da União é indicado pelo Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão; um conselheiro é eleito pelos funcionários para ser o representante frente ao Conselho e os dois últimos são eleitos pelos acionistas minoritários. A Caixa Econômica a formação do Conselho já é feito de maneira diferenciada, quatro membros são indicados pelo Ministro da Fazenda, inclusive o presidente do Conselho; o Presidente da Caixa assume o cargo de vice-presidente do Conselho de Administração; um membro é indicado pelo Ministro de Planejamento, Orçamento e Gestão; e dois representantes dos empregados, sendo um titular e outro suplente.

O quarto tópico da ficha-resumo relaciona-se ao prazo de mandato dos conselheiros e a existência de reeleição. Segundo o IBGC o prazo de mandato não deve ser superior a dois anos, para evitar assim a vitaliciedade. Porém a reeleição é algo desejável quando o Conselho apresenta resultados construtivos para a Empresa, sendo assim para permitir um Conselho experiente e produtivo é aconselhada a votação na Assembleia Geral para dar continuidade ao mandato, no entanto quantas vezes o candidato possa ser reeleito é estipulado de acordo com a política da Empresa. A única Instituição Financeira que ultrapassou o limite recomendado do prazo de mandato foi a Caixa Econômica com o total de três anos de atividades. E todas as 10 Instituições apresentaram a prática de reeleição a ser conduzido por igual período de mandato.

O quinto tópico sobre o Diretor-presidente e o presidente do Conselho ser representado pela mesma pessoa, nenhum banco apresentou essa característica. Porém o Diretor- presidente é atribuído ao cargo de vice-presidente do Conselho na maioria dos bancos, ou então assume como um conselheiro, e outro membro da diretoria se apresenta ao cargo de vice- presidente do Conselho. Somente os bancos Pan e ABC que não se incluem nessa particularidade, pois a diretoria não faz parte do Conselho de Administração.

O item seguinte refere-se aos conselheiros internos, particularmente ao cargo de representante dos funcionários, onde esse é eleito de forma democrática entre os trabalhadores. Esse membro tem o dever de representar os direitos e os deveres da classe trabalhadora frente ao Conselho de Administração. Entre os bancos que foram analisados somente o Banco do Brasil e a Caixa Econômica possuem esse conselheiro.

O próximo tema aborda a composição do Comitê de Auditoria, que assim como o Conselho de Administração, o número total de membros deve variar de acordo com o porte e a complexidade de atividades tanto da Empresa como do Conselho. Pois o

Comitê é considerado um órgão assessor do Conselho quando esse possui atividades que demandam muito tempo, atribui então a formação desse Comitê para auxiliar nos assuntos sobre Auditoria Interna e Independente. Tanto o IBGG como o IFC em suas recomendações afirmam que o Comitê de Auditoria deve ter em sua formação membros com conhecimentos específicos de contabilidade e auditoria, além da presença de pelo menos um conselheiro independente, quer seja como presidente ou como um membro desse Comitê. O manual do IBGC indica que esse Comitê de Auditoria deve ter no mínimo três membros em sua equipe. Entre os bancos analisados, todos constavam acima da quantidade mínima de membros recomendada. Porém no que consiste na presença de conselheiros independentes na composição do Comitê, quatro bancos apresentaram irregularidades, o Itaú, Daycoval, ABC e Caixa Econômica possuem a formação do seu Comitê com a ausência de membros independentes do Conselho de Administração.

O oitavo tópico coloca em foco os conselheiros suplentes. Segundo o Manual do IBGC não é considerada uma boa prática de Governança a existência desses conselheiros, pois os suplentes para eventuais ausências dos titulares não estão satisfatoriamente familiarizado com as atividades da Organização. Na amostra analisada somente os bancos Itaú e Caixa Econômica são adeptos dessa prática.

Os tópicos seguintes estão mais relacionados a um dos princípios básicos da Governança Corporativa a transparência. Ao questionar sobre o Regimento Interno do Conselho e a divulgação dos dados sobre o Conselho de Administração, remete-se a preocupação se a Organização apresenta aos *stakeholders* e aos futuros investidores os deveres, as ações dos conselheiros. O Regimento Interno é importante, pois apresentam os objetivos, a composição, a competência, os deveres e responsabilidades, as reuniões, avaliações anuais, remuneração, entre outras informações sobre os conselheiros. Já a divulgação dos dados, tem sua relevância, pois apresenta as atas das reuniões, informando quais ações foram tomadas e quais assuntos podem ser discutidos futuramente dentro do Conselho de Administração. Entre os bancos, em sua maioria, possuem o Regimento Interno do Conselho, porém os bancos Sofisa, Banrisul, Daycoval e ABC, apresentam essas informações dentro do Estatuto Social da Instituição e não como um documento separado, indicando um Regimento referente apenas ao Conselho. Em relação à transparência na divulgação dos dados, todos os bancos apresentaram documentos diversos que possam comprovar essa facilidade em ter acesso aos conteúdos de caráter não sigiloso discutidos nas reuniões do Conselho de Administração.

O último item discutido dessa ficha-resumo, não se trata de uma recomendação do IBGC, mas sim de algumas observações feitas no decorrer da pesquisa. Como por exemplo, a saída do Banco Santander do nível 2 de Governança para o sistema Tradicional. Dentro da listagem da BM&FBOVESPA o banco já faz parte do sistema Tradicional, porém no website do banco, ao procurar a relação com o investidor, no tópico Governança Corporativa ainda apresenta o Nível 2 de Governança. Ou seja, essas

observações são alguns pontos interessantes dentro da análise das Instituições Financeiras.

Com essa análise da ficha-resumo uma segunda tabela foi elaborada através de uma distribuição de notas. Cada ponto abordado na primeira tabela sobre o Conselho de Administração é atribuída uma nota equivalente. Esse valor vai de acordo com a especificidade de todos os itens, que possuem maior ou menor influência nas ações do Conselho. Tanto os valores como a atribuição dos mesmos partiu da percepção da autora de acordo com os materiais estudados para elaborar esse trabalho.

A somatória dos valores dos oito tópicos deve chegar ao total de cem (100) pontos. Onde o primeiro tópico sobre a “composição do Conselho de Administração” por englobar vários subitens possui uma pontuação mais elevada de vinte (20) pontos. Esses pontos representam o total recomendado de conselheiros; a presença de conselheiros independentes; e a preferência pela falta da diretoria como membros do Conselho. Dessa forma a pontuação é distribuída com, vinte pontos para o banco que cumprir a recomendação por completa; dez pontos para aquele que descumprir um dos três requisitos; cinco pontos para o banco que cumprir apenas um requisito, e zero para o que não cumprir nenhum dos subitens.

O segundo tópico “prazo de mandato e reeleição” como são dois itens no mesmo grupo, cinco pontos para cada uma dessas recomendações, no total de dez (10) pontos. O terceiro tópico “diretor presidente e presidente do Conselho representado pela mesma pessoa”, mesmo tendo grande relevância, porém como é uma exigência tanto na legislação como no segmento de listagem, então o seu valor é de apenas dez pontos.

O quarto tema “representantes de funcionários no Conselho de Administração” como não é algo habitual entre as Instituições, principalmente as que possuem capital aberto, esse quesito tem o valor de dez pontos. Já o quinto tópico “composição do Comitê de Auditoria”, possui maior importância que podem refletir nas ações do Conselho, sendo também caracterizados por dois subitens, a quantidade de membros e a presença de conselheiros independentes nesse Comitê. Sendo assim a distribuição ocorre com dez pontos para cada requisito, totalizando vinte (20) pontos.

O sétimo tema “conselheiros suplentes”, a pontuação ocorre na forma contrária. O banco que possui esse tipo de prática não recebeu a pontuação, pois segundo o Código do IBGC, essa não é uma boa prática de governança. Sendo assim, o total de dez pontos foi para as Instituições que não possuem esse perfil de conselheiro.

O penúltimo tópico “regimento interno do Conselho”, por ser um documento importante que define as competências como também as responsabilidades dos conselheiros. O total de dez pontos foi adquirido pelos bancos que possuíam um regimento próprio para o Conselho, e a metade dos pontos para aqueles onde essas informações são postas dentro do Estatuto Social da empresa, e não como um documento exclusivo para o Conselho de Administração.

Total	80	55	75	90	75	65	75	80	90	65
-------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Fonte: Elaborado pela autora.

Elaborando a partir dessa segunda tabela um ranking entre as Instituições Financeiras que estão mais de acordo com as recomendações sobre o Conselho de Administração organizado pelo IBGC, podem-se observar as seguintes classificações.

Tabela de Classificação		
1°	BANCO PAN S.A. (D)	90
1°	BANCO BRASIL S.A. (I)	90
2°	BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A. (A)	80
2°	BANCO BRADESCO S.A. (H)	80
3°	BANCO SOFISA S.A. (C)	75
3°	BANCO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A. (E)	75
3°	BANCO ABC BRASIL S.A. (G)	75
4°	BANCO DAYCOVAL S.A. (F)	65
4°	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (J)	65
5°	ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. (B)	55

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse ranking algumas Instituições empataram na pontuação e consequentemente na classificação, tendo destaque para os Bancos PAN e Banco Brasil pela primeira colocação somando noventa (90) pontos, afirmando que as recomendações sobre o Conselho de Administração fazem parte dos objetivos da Organização, o que pode trazer grandes benefícios junto aos *stakeholders* e aos futuros investidores.

O Banco Pan teve essa colocação devido alguns pontos em destaque em relação às outras Instituições, como a Composição do Conselho de Administração, em que estava em total concordância com as recomendações do Código do IBGC, por isso obteve a pontuação máxima. O Banco Brasil também teve alguns destaques, como o representante de funcionários no Conselho de Administração, que é uma prática indicada para as Organizações, e por ter sido juntamente com a Caixa Econômica, as únicas Instituições com esse representante, obteve o máximo de pontos para esse requisito.

Em contrapartida as Instituições Banco Daycoval, Caixa Econômica Federal e Itaú Unibanco, obtiveram menores somatórios, as duas primeiras dividindo a quarta colocação, e a última a quinta colocação. Indicando que pode existir a possibilidade do Conselho de Administração não está trabalhando da forma adequada para alcançar uma boa governança.

O banco Daycoval com o total de sessenta e cinco (65) pontos obteve essa colocação devido alguns requisitos que não estavam de total acordo com o Código do IBGC. A presença de membros da diretoria no Conselho de Administração, a falta de representantes dos funcionários nesse Conselho, não possuir ao menos um conselheiro como membro do Comitê de Auditoria, além de não possuir um regimento próprio do Conselho, todos esses pontos interferiram negativamente para o somatório. Já a Caixa Econômica, com os mesmos 65 pontos, um dos principais fatores para a baixa pontuação ocorre porque, por pertencer ao ente Federal está submetida ao Decreto nº 6.021/2007, e essa legislação em alguns pontos não convergem com as recomendações do IBGC. Já o Itaú Unibanco, obteve a última colocação com cinquenta e cinco (55) pontos, principalmente pelo fato do seu Conselho de Administração possuir um número maior de membros do que é recomendado, além da presença da direção dentro desse Conselho, por esses fatores nesse requisito o banco obteve a menor pontuação de apenas cinco pontos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade desse trabalho foi de apresentar a importância do Conselho de Administração dentro das Instituições Financeiras, trabalhando principalmente com as recomendações do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC sobre a formação, comportamento, características, entre outros critérios desse Conselho. Desse modo observou-se a resposta ao problema da pesquisa, bem como o cumprimento dos objetivos, geral e específicos, que foram previstos na introdução.

O estudo considerou o seguinte problema da pesquisa: Qual a importância das recomendações sobre o Conselho de Administração instituído pelas melhores práticas do IBGC para as Instituições Financeiras?

Para encontrar a solução desse questionamento, foram abordados no referencial teórico primeiramente o tema origem do desenvolvimento desse trabalho que é a Governança Corporativa, discutindo a origem e a importância de se praticar a boa governança utilizando principalmente suas ferramentas internas o Controle Interno e o Conselho de Administração.

Em seguida foi abordada a governança nas Instituições Financeiras, que por serem organizações que trabalham com a captação e aplicação de recursos junto ao público, ou seja, suas ações são realizadas com base em diferentes riscos. Por isso o Governo atribui a essas Instituições uma forte supervisão, exigindo assim dessas maiores práticas de governança. Dessa forma é onde entra o capítulo sobre os códigos de melhores práticas, pois os bancos com essa necessidade de se ter uma boa governança, podem buscar apoio desses códigos, que mesmo não sendo obrigatórios, possuem técnicas, regras de condutas referentes a todos os componentes de uma Organização que podem auxiliar a melhora de resultados desses bancos. No caso do Brasil os principais códigos que auxiliam a Lei 6.404/1976 são o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) com o seu Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa; a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) com as suas recomendações; e a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBOVESPA) com os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa.

Com base nessas informações do referencial teórico foi definida a metodologia para realizar a pesquisa, sendo determinado o grupo de amostra no total de dez bancos, além da escolha do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC como base para analisar o funcionamento do Conselho de Administração das Instituições Financeiras.

Pode-se identificar entre os dez bancos analisados, que a escolha de seguir as recomendações do Código é algo optativo, partindo de cada Instituição avaliar se o Conselho de Administração é uma ferramenta importante para os objetivos futuros da Organização. E decidir se as recomendações vindas do IBGC são ou não fundamentais

para alcançar as propostas determinadas para o seu Conselho. Por isso ocorreu uma grande diferença entre a pontuação do primeiro e último lugar do Ranking dos bancos da amostra, indicando que os Bancos PAN e Banco Brasil com o total de noventa pontos, consideraram as recomendações do IBGC importantes para a formação e atuação dos seus Conselhos de Administração. Diferente do Itaú Unibanco com o total de cinquenta e cinco pontos, que possivelmente definiu o seu Conselho sem ter muita influência do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Por todo o desenvolvimento da pesquisa os três primeiros princípios básicos de Governança estiverem presentes nas normas, legislações e códigos. O princípio da transparência, por exemplo, onde a administração deve sempre prezar pela informação, pode ser identificado no quesito Regimento Interno do Conselho de Administração, em que todos os direitos e obrigações dos conselheiros devem está registrados.

Já o segundo princípio sobre a equidade, a garantia que todos os *stakeholders* sejam tratados de forma igualitária, foi representado no tópico sobre a composição do Conselho de Administração através da presença do representante de funcionários como membro. O terceiro princípio referente à prestação de contas (*accountability*), onde todos os agentes devem prestar contas de sua atuação dentro da empresa, na pesquisa fez parte do objetivo referente a transparência na divulgação dos dados sobre o Conselho de Administração.

Todos os quadros e tabelas apresentados justificaram o Conselho de Administração como componente importante dentro da Instituição Financeira, pois esses agem como um grupo de mediadores de possíveis conflitos entre os acionistas e os gestores, aplicando assim os conhecimentos de boa governança e trazendo benefícios que aumentam a atratividade da Organização frente ao mercado, o controle e a redução dos riscos e a maior efetividade e continuidade da Instituição Financeira.

REFERÊNCIAS

- ABBC. **Cartilha de Governança Corporativa**. 2009. Disponível em: <http://abbc.org.br_ABBC_Cartilha_Governanca_Corporativa.pdf>. Acesso em: 12 set. 2014.
- ALMEIDA, F.G. **Governança corporativa no Brasil: Criação de Valor com Base na Gestão Corporativa** – Um estudo de caso do Setor de Telecomunicações. 2001. 148 p. Dissertação de Mestrado em Administração – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- ALVES, Nelson T. H. **Interesses de Investidores e Estrutura de Governança Corporativa de Banco do Nível 1 da Bovespa**.2005. Dissertação (mestrado)- Universidade Federal do Paraná (UFPR), Paraná, 2005.
- ANDRADE, A; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimentos e tendências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. **Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations**. 2010.
- BM&FBOVESPA. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br>> Acesso em: 20 nov. 2015.
- BORGES, L.; SERRÃO, C. **Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil**. Revista do BNDES, v.12, n. 24, dez. 2005.
- CAPELLETTO, Lucio R. **Mensuração do Risco Sistêmico no Setor Bancário com Utilização de Variáveis Contábeis e Econômicas**.2006. Teses (doutorado)- Universidade de São Paulo (FEA-USP), São Paulo, 2006.
- CARVALHO, Antonio Gledson. **Governança corporativa no Brasil em perspectiva**. Revista de Administração. São Paulo, v.37, n.3, p. 19-32, jul./ set. 2002.
- COSO- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise Risk Management- Integrated Framework: Application Techniques**. 2004c. <<http://www.COSO.org/Publications/>> Acesso em: 14 mar. 2015
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 70 p.
- CVM. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. 2002. Disponível em: www.cvm.gov.br>. Acesso em: 10 set.2014.
- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. **Estudos de caso de boa governança corporativa**- Círculo de companhias da mesa-redonda de governança corporativa da América Latina. 2006. Disponível em <http://www.oecd.org/dataoecd/19/16/35659608.pdf> Acesso em: 08 set. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 3. versão, 2004. Disponível em: <www.ibgc.org.br>. Acesso em: 09 set. 2014.

- . **Código das melhores práticas de governança corporativa**.2009. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 05 mar 2015

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARTIN,N.C. **Os Controles Internos no Contexto Bancário**. São Paulo: FIPECAFI, 2006. Apostila.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança Corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados**. São Paulo, Atlas, 2006.

PEREIRA, José M. **Gestão do Risco Operacional: Uma Avaliação do Novo Acordo de Capitais – BasileiaII**. Florianópolis. v. 1, dez 2006.

PLÖGER, Alfried. **As bases da boa governança**. Revista RI: relações com Investidores, Rio de Janeiro, maio 2006.

RIBEIRO, Milton Nassau. **Aspectos jurídicos da governança corporativa**. São Paulo: Quartier Latin, 2007. 190 p.

ROCHA, Bruno; DAMASCENO, Pedro. **Descobrimo o valor que o mercado não vê nas empresas**. In: INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Uma década de governança: história do IBGC: marcos da governança e lições da experiência. São Paulo: Saint Paul, 2006.

ROTTA, Claudio; HILLBRECHT, Ronald Otto; BALBINOTTO, Giacomo Neto. **A Governança Corporativa no Mundo. 2005**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/EOR/2005_EORC1870.pdf>. Acesso em: 05 set. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo; Atlas, 2005.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de TI, Tecnologia da Informação**. Revisora técnica: Teresa Cristina M. B. Carvalho. São Paulo, M. Books do Brasil Editora Ltda., 2006.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS ELABORADOS

BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A.

Esse questionário faz parte da construção da monografia intitulada “Governança Corporativa: a importância do Conselho de Administração para um bom controle interno nas Instituições Financeiras”, projeto de conclusão do curso de Ciências Contábeis na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), da discente Adriana Severiano Reis Silva. As perguntas seguintes foram elaboradas a partir dos documentos fornecidos pelo site do banco Santander (Brasil) S.A. sobre governança, muitos dos questionamentos foram respondidos com análises desses documentos, porém essas perguntas não puderam ser solucionadas.

As seguintes perguntas têm como fundamento a composição, atividades e relacionamentos do Conselho de Administração. Por esse motivo esse questionário está sendo encaminhado para os Conselheiros do Banco Santander.

Não é necessária a identificação do conselheiro ao responder o questionário.

- 1) Segundo o Código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) das Melhores Práticas, o Conselho de Administração é responsável (2009, p.30):

[...] por apoiar e supervisionar continuamente a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas. Não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando necessário.

- Sendo assim, como os conselheiros realizam o seu trabalho de análise da gestão? Esse estudo vai além do material produzido e enviado pela secretaria do Conselho de Administração aos conselheiros?
 - Existe alguma regra ou recomendação para os conselheiros ter certa frequência ao Banco e ter acesso pessoalmente a essas informações?
- 2) Um dos responsáveis pelo bom funcionamento do Sistema do Controle Interno é a Auditoria Interna, e uma das formas do Conselho de Administração acompanhar esse trabalho de controle é através do Comitê de Auditoria. Como é a relação do Conselho com o Comitê de Auditoria? Os conselheiros do Banco Santander além do apoio recebido por esse Comitê procuram também ter um contato direto com a Auditoria Interna?
 - 3) Uma das qualificações do conselheiro de administração escrita no código do IBGC é o conhecimento dos mercados nacionais e internacionais. Sendo assim muitas vezes o Conselho de Administração opta para compor o seu grupo, profissionais internacionais, como é o caso do Banco Santander. Qual o

benefício para o Conselho e conseqüentemente para o Banco de se ter conselheiros internacionais?

4) O Banco Santander no ano de 2014 decidiu, inclusive como tema de uma das reuniões do Conselho de Administração, sair do Nível 2 de Governança do segmento de listagem da BM&FBOVESPA, para se listar da forma Tradicional seguindo as regras da Lei das Sociedades por Ações. Porém, em seu site e analisando os documentos disponibilizados está escrito que mesmo saindo desse segmento do Nível 2 o Banco não irá deixar de seguir boas práticas de Governança.

- Quais seriam essas práticas? Teria alguma(s) prática(s) que o foi seguida anteriormente que faziam parte do Nível 2 de Governança e agora fazendo parte do segmento Tradicional o Banco pretende continuar?
- O Banco Santander que é um banco Internacional segue alguma das recomendações do Código de Governança espanhol, por achar que traria benefícios para o funcionamento do Banco aqui no Brasil?

5) A composição do Conselho de Administração segundo o código do IBGC, afirma que deve ser formado com mínimo cinco (5) conselheiros, sendo recomendado pelo IBGC o Conselho com maioria dos participantes independentes. Outro fator bastante importante é a segregação das funções de presidente do Conselho e diretor-presidente, afirmando que não é aconselhável essa concentração de poder, pois uma das funções do Conselho é de avaliar a gestão da diretoria. Também é recomendado pelo IBGC, que o Conselho seja formado apenas por conselheiros internos e independentes. Porém ainda existem controvérsias da importância de membros da diretoria no Conselho de Administração, pois esses possuem o conhecimento do funcionamento da gestão, do sistema de controle interno entre outros pontos. O Banco Santander seguiu a recomendação do IBGC, em relação à presidência, mas dentro do grupo de conselheiros, se encontra membros da diretoria.

- Nesse caso o Banco acredita que membros da diretoria trazem benefícios como participantes do Conselho de Administração?

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.

Esse questionário faz parte da construção da monografia intitulada “Governança Corporativa: a importância do Conselho de Administração para um bom controle interno nas Instituições Financeiras” , projeto de conclusão do curso de Ciências Contábeis na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), da discente Adriana Severiano Reis Silva. As perguntas seguintes foram elaboradas a partir dos

documentos fornecidos pelo site do banco Itaú Unibanco Holding S.A. sobre governança, muitos dos questionamentos foram respondidos com análises desses documentos, porém essas perguntas não puderam ser solucionadas.

As seguintes perguntas têm como fundamento a composição, atividades e relacionamentos do Conselho de Administração. Por esse motivo esse questionário está sendo encaminhado para os Conselheiros do Itaú Unibanco Holding S.A.

Não é necessária a identificação do conselheiro ao responder o questionário.

- 1) Segundo o Código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) das Melhores Práticas, o Conselho de Administração é responsável (2009, p.30):

[...] por apoiar e supervisionar continuamente a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas. Não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando necessário.

- Sendo assim, como os conselheiros realizam o seu trabalho de análise da gestão? Esse estudo vai além do material produzido e enviado pela secretaria do Conselho de Administração aos conselheiros?
 - Existe alguma regra ou recomendação para os conselheiros ter certa frequência ao Banco e ter acesso pessoalmente a essas informações?
- 2) Um dos responsáveis pelo bom funcionamento do Sistema do Controle Interno é a Auditoria Interna, e uma das formas do Conselho de Administração acompanhar esse trabalho de controle é através do Comitê de Auditoria. Como é a relação do Conselho com o Comitê de Auditoria? Os conselheiros do Banco Itaú além do apoio recebido por esse Comitê procuram também ter um contato direto com a Auditoria Interna?
 - 3) O Banco Itaú possui ações negociadas nas bolsas de valores do Brasil, Argentina e nos Estados Unidos, se submetendo as normas de fiscalizações de cada país além das normas relativas à Governança Corporativa. Existe alguma recomendação do Código de Governança argentino e/ou americano, que não se encontra no Código de Governança brasileiro, que o Banco aderiu para aplicar aqui no Brasil por achar que traria benefícios para o seu funcionamento?
 - 4) A composição do Conselho de Administração segundo o nível 1 de Governança do segmento de listagem da BM&FBOVESPA, é no mínimo três (3) membros assim como no código do IBGC, que deve ser formado com mínimo cinco (5) conselheiros, sendo recomendado conselheiros independentes. Outro fator bastante importante é a segregação das funções de presidente do Conselho e

diretor-presidente, afirmando que não é aconselhável essa concentração de poder, pois uma das funções do Conselho é de avaliar a gestão da diretoria. Também é recomendado pelo IBGC, que o Conselho seja formado apenas por conselheiros internos e independentes. Porém ainda existem controvérsias da importância de membros da diretoria no Conselho de Administração, pois esses possuem o conhecimento do funcionamento da gestão, do sistema de controle interno entre outros pontos. O Banco Itaú seguiu a recomendação do IBGC, em relação à presidência, mas dentro do grupo de conselheiros, se encontra membros da diretoria.

- Nesse caso o Banco acredita que membros da diretoria trazem benefícios como participantes do Conselho de Administração?

BANCO SOFISA S.A.

Esse questionário faz parte da construção da monografia intitulada “Governança Corporativa: a importância do Conselho de Administração para um bom controle interno nas Instituições Financeiras”, projeto de conclusão do curso de Ciências Contábeis na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), da discente Adriana Severiano Reis Silva. As perguntas seguintes foram elaboradas a partir dos documentos fornecidos pelo site do banco Sofisa S.A. sobre governança, muitos dos questionamentos foram respondidos com análises desses documentos, porém essas perguntas não puderam ser solucionadas.

As seguintes perguntas têm como fundamento a composição, atividades e relacionamentos do Conselho de Administração. Por esse motivo esse questionário está sendo encaminhado para os Conselheiros do Sofisa S.A.

Não é necessária a identificação do conselheiro ao responder o questionário.

- 1) Segundo o Código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) das Melhores Práticas, o Conselho de Administração é responsável (2009, p.30):

[...] por apoiar e supervisionar continuamente a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas. Não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando necessário.

- Sendo assim, como os conselheiros realizam o seu trabalho de análise da gestão? Esse estudo vai além do material produzido e enviado pela secretaria do Conselho de Administração aos conselheiros?

- Existe alguma regra ou recomendação para os conselheiros ter certa frequência ao Banco e ter acesso pessoalmente a essas informações?
- 2) Um dos responsáveis pelo bom funcionamento do Sistema do Controle Interno é a Auditoria Interna, e uma das formas do Conselho de Administração acompanhar esse trabalho de controle é através do Comitê de Auditoria. Como é a relação do Conselho com o Comitê de Auditoria? Os conselheiros do Banco Sofisa além do apoio recebido por esse Comitê procuram também ter um contato direto com a Auditoria Interna?
 - 3) A composição do Conselho de Administração segundo o nível 2 de Governança do segmento de listagem da BM&FBOVESPA, é no mínimo cinco (5) membros e que 20% sejam independentes, assim como no código do IBGC, que deve ser formado com mínimo cinco (5) conselheiros, sendo recomendado conselheiros independentes. Outro fator bastante importante é a segregação das funções de presidente do Conselho e diretor-presidente, afirmando que não é aconselhável essa concentração de poder, pois uma das funções do Conselho é de avaliar a gestão da diretoria. Também é recomendado pelo IBGC, que o Conselho seja formado apenas por conselheiros internos e independentes. Porém ainda existem controvérsias da importância de membros da diretoria no Conselho de Administração, pois esses possuem o conhecimento do funcionamento da gestão, do sistema de controle interno entre outros pontos. O Banco Sofisa seguiu a recomendação do IBGC, em relação à presidência, mas dentro do grupo de conselheiros, se encontra um membro da diretoria.
- Nesse caso o Banco acredita que membros da diretoria trazem benefícios como participantes do Conselho de Administração?

BANCO PAN S.A.

Esse questionário faz parte da construção da monografia intitulada “Governança Corporativa: a importância do Conselho de Administração para um bom controle interno nas Instituições Financeiras”, projeto de conclusão do curso de Ciências Contábeis na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), da discente Adriana Severiano Reis Silva. As perguntas seguintes foram elaboradas a partir dos documentos fornecidos pelo site do banco Pan S.A. sobre governança, muitos dos questionamentos foram respondidos com análises desses documentos, porém essas perguntas não puderam ser solucionadas.

As seguintes perguntas têm como fundamento a composição, atividades e relacionamentos do Conselho de Administração. Por esse motivo esse questionário está sendo encaminhado para os Conselheiros do Pan S.A.

Não é necessária a identificação do conselheiro ao responder o questionário.

- 1) Segundo o Código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) das Melhores Práticas, o Conselho de Administração é responsável (2009, p.30):

[...] por apoiar e supervisionar continuamente a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas. Não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando necessário.

- Sendo assim, como os conselheiros realizam o seu trabalho de análise da gestão? Esse estudo vai além do material produzido e enviado pela secretaria do Conselho de Administração aos conselheiros?
 - Existe alguma regra ou recomendação para os conselheiros ter certa frequência ao Banco e ter acesso pessoalmente a essas informações?
- 2) Um dos responsáveis pelo bom funcionamento do Sistema do Controle Interno é a Auditoria Interna, e uma das formas do Conselho de Administração acompanhar esse trabalho de controle é através do Comitê de Auditoria. Como é a relação do Conselho com o Comitê de Auditoria? Os conselheiros do Banco Pan além do apoio recebido por esse Comitê procuram também ter um contato direto com a Auditoria Interna?
 - 3) A composição do Conselho de Administração segundo o nível 1 de Governança do segmento de listagem da BM&FBOVESPA, é no mínimo três (3) membros, assim como no código do IBGC, que deve ser formado com mínimo cinco (5) conselheiros, sendo recomendado conselheiros independentes. Outro fator bastante importante é a segregação das funções de presidente do Conselho e diretor-presidente, afirmando que não é aconselhável essa concentração de poder, pois uma das funções do Conselho é de avaliar a gestão da diretoria. Também é recomendado pelo IBGC, que o Conselho seja formado apenas por conselheiros internos e independentes. Porém ainda existem controvérsias da importância de membros da diretoria no Conselho de Administração, pois esses possuem o conhecimento do funcionamento da gestão, do sistema de controle interno entre outros pontos. O Banco Pan seguiu a recomendação do IBGC, em relação à presidência, como também nenhum conselheiro faz parte da Diretoria do Banco.
- Nesse caso qual a opinião do conselheiro em relação à participação dos membros da diretoria no Conselho de Administração? Acredita que podem trazer benefícios como participantes do Conselho? Ou a Diretoria deve participar apenas das reuniões, mas sem direito a voto?

BANCO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A.

Esse questionário faz parte da construção da monografia intitulada “Governança Corporativa: a importância do Conselho de Administração para um bom controle interno nas Instituições Financeiras” , projeto de conclusão do curso de Ciências Contábeis na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), da discente Adriana Severiano Reis Silva. As perguntas seguintes foram elaboradas a partir dos documentos fornecidos pelo site do banco Banrisul sobre governança, muitos dos questionamentos foram respondidos com análises desses documentos, porém essas perguntas não puderam ser solucionadas.

As seguintes perguntas têm como fundamento a composição, atividades e relacionamentos do Conselho de Administração. Por esse motivo esse questionário está sendo encaminhado para os Conselheiros do Banrisul.

Não é necessária a identificação do conselheiro ao responder o questionário.

- 1) Segundo o Código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) das Melhores Práticas, o Conselho de Administração é responsável (2009, p.30):

[...] por apoiar e supervisionar continuamente a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas. Não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando necessário.

- Sendo assim, como os conselheiros realizam o seu trabalho de análise da gestão? Esse estudo vai além do material produzido e enviado pela secretaria do Conselho de Administração aos conselheiros?
 - Existe alguma regra ou recomendação para os conselheiros ter certa frequência ao Banco e ter acesso pessoalmente a essas informações?
- 2) Um dos responsáveis pelo bom funcionamento do Sistema do Controle Interno é a Auditoria Interna, e uma das formas do Conselho de Administração acompanhar esse trabalho de controle é através do Comitê de Auditoria. Como é a relação do Conselho com o Comitê de Auditoria? Os conselheiros do Banco Banrisul além do apoio recebido por esse Comitê procuram também ter um contato direto com a Auditoria Interna?
 - 3) A composição do Conselho de Administração segundo o nível 1 de Governança do segmento de listagem da BM&FBOVESPA, é no mínimo três (3) membros, assim como no código do IBGC, que deve ser formado com mínimo cinco (5) conselheiros, sendo recomendado conselheiros independentes. Outro fator

bastante importante é a segregação das funções de presidente do Conselho e diretor-presidente, afirmando que não é aconselhável essa concentração de poder, pois uma das funções do Conselho é de avaliar a gestão da diretoria. Também é recomendado pelo IBGC, que o Conselho seja formado apenas por conselheiros internos e independentes. Porém ainda existem controvérsias da importância de membros da diretoria no Conselho de Administração, pois esses possuem o conhecimento do funcionamento da gestão, do sistema de controle interno entre outros pontos. O Banco Banrisul seguiu a recomendação do IBGC, em relação à presidência, mas dentro do grupo de conselheiros, se encontram membros da diretoria.

- Nesse caso o Banco acredita que membros da diretoria trazem benefícios como participantes do Conselho de Administração?

BANCO DAYCOVAL S.A.

Esse questionário faz parte da construção da monografia intitulada “Governança Corporativa: a importância do Conselho de Administração para um bom controle interno nas Instituições Financeiras” , projeto de conclusão do curso de Ciências Contábeis na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), da discente Adriana Severiano Reis Silva. As perguntas seguintes foram elaboradas a partir dos documentos fornecidos pelo site do banco Daycoval S.A. sobre governança, muitos dos questionamentos foram respondidos com análises desses documentos, porém essas perguntas não puderam ser solucionadas.

As seguintes perguntas têm como fundamento a composição, atividades e relacionamentos do Conselho de Administração. Por esse motivo esse questionário está sendo encaminhado para os Conselheiros do Daycoval S.A.

Não é necessária a identificação do conselheiro ao responder o questionário.

- 1) Segundo o Código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) das Melhores Práticas, o Conselho de Administração é responsável (2009, p.30):

[...] por apoiar e supervisionar continuamente a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas. Não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando necessário.

- Sendo assim, como os conselheiros realizam o seu trabalho de análise da gestão? Esse estudo vai além do material produzido e enviado pela secretaria do Conselho de Administração aos conselheiros?

- Existe alguma regra ou recomendação para os conselheiros ter certa frequência ao Banco e ter acesso pessoalmente a essas informações?
- 2) Um dos responsáveis pelo bom funcionamento do Sistema do Controle Interno é a Auditoria Interna, e uma das formas do Conselho de Administração acompanhar esse trabalho de controle é através do Comitê de Auditoria. Como é a relação do Conselho com o Comitê de Auditoria? Os conselheiros do Banco Daycoval além do apoio recebido por esse Comitê procuram também ter um contato direto com a Auditoria Interna?
 - 3) Uma das qualificações do conselheiro de administração escrita no código do IBGC é o conhecimento dos mercados nacionais e internacionais. Sendo assim muitas vezes o Conselho de Administração opta para compor o seu grupo, profissionais internacionais, como é o caso do Banco Daycoval. Qual o benefício para o Conselho e conseqüentemente para o Banco de se ter conselheiros internacionais?
 - 4) A composição do Conselho de Administração segundo o nível 2 de Governança do segmento de listagem da BM&FBOVESPA, é no mínimo cinco (5) membros e que 20% sejam independentes, assim como no código do IBGC, que deve ser formado com mínimo cinco (5) conselheiros, sendo recomendado conselheiros independentes. Outro fator bastante importante é a segregação das funções de presidente do Conselho e diretor-presidente, afirmando que não é aconselhável essa concentração de poder, pois uma das funções do Conselho é de avaliar a gestão da diretoria. Também é recomendado pelo IBGC, que o Conselho seja formado apenas por conselheiros internos e independentes. Porém ainda existem controvérsias da importância de membros da diretoria no Conselho de Administração, pois esses possuem o conhecimento do funcionamento da gestão, do sistema de controle interno entre outros pontos. O Banco Daycoval seguiu a recomendação do IBGC, em relação à presidência, mas dentro do grupo de conselheiros, se encontra membros da diretoria.
- Nesse caso o Banco acredita que membros da diretoria trazem benefícios como participantes do Conselho de Administração?

BANCO ABC BRASIL S.A.

Esse questionário faz parte da construção da monografia intitulada “Governança Corporativa: a importância do Conselho de Administração para um bom controle interno nas Instituições Financeiras” , projeto de conclusão do curso de Ciências Contábeis na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), da discente Adriana Severiano Reis Silva. As perguntas seguintes foram elaboradas a partir dos documentos fornecidos pelo site do banco ABC Brasil S.A. sobre governança, muitos

dos questionamentos foram respondidos com análises desses documentos, porém essas perguntas não puderam ser solucionadas.

As seguintes perguntas têm como fundamento a composição, atividades e relacionamentos do Conselho de Administração. Por esse motivo esse questionário está sendo encaminhado para os Conselheiros do ABC Brasil S.A.

Não é necessária a identificação do conselheiro ao responder o questionário.

- 1) Segundo o Código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) das Melhores Práticas, o Conselho de Administração é responsável (2009, p.30):

[...] por apoiar e supervisionar continuamente a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas. Não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando necessário.

- Sendo assim, como os conselheiros realizam o seu trabalho de análise da gestão? Esse estudo vai além do material produzido e enviado pela secretaria do Conselho de Administração aos conselheiros?
 - Existe alguma regra ou recomendação para os conselheiros ter certa frequência ao Banco e ter acesso pessoalmente a essas informações?
- 2) Um dos responsáveis pelo bom funcionamento do Sistema do Controle Interno é a Auditoria Interna, e uma das formas do Conselho de Administração acompanhar esse trabalho de controle é através do Comitê de Auditoria. Como é a relação do Conselho com o Comitê de Auditoria? Os conselheiros do Banco ABC Brasil além do apoio recebido por esse Comitê procuram também ter um contato direto com a Auditoria Interna?
 - 3) Uma das qualificações do conselheiro de administração escrita no código do IBGC é o conhecimento dos mercados nacionais e internacionais. Sendo assim muitas vezes o Conselho de Administração opta para compor o seu grupo, profissionais internacionais, como é o caso do Banco ABC Brasil. Qual o benefício para o Conselho e conseqüentemente para o Banco de se ter conselheiros internacionais?
 - 4) O Banco ABC Brasil que é um banco Internacional segue alguma das recomendações do Código de Governança internacional, por achar que traria benefícios para o funcionamento do Banco aqui no Brasil?
 - 5) A composição do Conselho de Administração segundo o nível 2 de Governança do segmento de listagem da BM&FBOVESPA, é no mínimo cinco (5) membros e que 20% sejam independentes, assim como no código do IBGC, que

deve ser formado com mínimo cinco (5) conselheiros, sendo recomendado conselheiros independentes. Outro fator bastante importante é a segregação das funções de presidente do Conselho e diretor-presidente, afirmando que não é aconselhável essa concentração de poder, pois uma das funções do Conselho é de avaliar a gestão da diretoria. Também é recomendado pelo IBGC, que o Conselho seja formado apenas por conselheiros internos e independentes. Porém ainda existem controvérsias da importância de membros da diretoria no Conselho de Administração, pois esses possuem o conhecimento do funcionamento da gestão, do sistema de controle interno entre outros pontos. O Banco ABC Brasil seguiu a recomendação do IBGC, em relação à presidência, como também nenhum conselheiro faz parte da Diretoria do Banco.

- Nesse caso qual a opinião do conselheiro em relação à participação dos membros da diretoria no Conselho de Administração? Acredita que podem trazer benefícios como participantes do Conselho? Ou a Diretoria deve participar apenas das reuniões, mas sem direito a voto?

BANCO BRADESCO S.A.

Esse questionário faz parte da construção da monografia intitulada “Governança Corporativa: a importância do Conselho de Administração para um bom controle interno nas Instituições Financeiras” , projeto de conclusão do curso de Ciências Contábeis na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), da discente Adriana Severiano Reis Silva. As perguntas seguintes foram elaboradas a partir dos documentos fornecidos pelo site do banco Bradesco S.A. sobre governança, muitos dos questionamentos foram respondidos com análises desses documentos, porém essas perguntas não puderam ser solucionadas.

As seguintes perguntas têm como fundamento a composição, atividades e relacionamentos do Conselho de Administração. Por esse motivo esse questionário está sendo encaminhado para os Conselheiros do Bradesco S.A.

Não é necessária a identificação do conselheiro ao responder o questionário.

- 1) Segundo o Código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) das Melhores Práticas, o Conselho de Administração é responsável (2009, p.30):

[...] por apoiar e supervisionar continuamente a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas. Não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando necessário.

- Sendo assim, como os conselheiros realizam o seu trabalho de análise da gestão? Esse estudo vai além do material produzido e enviado pela secretaria do Conselho de Administração aos conselheiros?
 - Existe alguma regra ou recomendação para os conselheiros ter certa frequência ao Banco e ter acesso pessoalmente a essas informações?
- 2) Um dos responsáveis pelo bom funcionamento do Sistema do Controle Interno é a Auditoria Interna, e uma das formas do Conselho de Administração acompanhar esse trabalho de controle é através do Comitê de Auditoria. Como é a relação do Conselho com o Comitê de Auditoria? Os conselheiros do Banco Bradesco além do apoio recebido por esse Comitê procuram também ter um contato direto com a Auditoria Interna?
- 3) A composição do Conselho de Administração segundo o nível 1 de Governança do segmento de listagem da BM&FBOVESPA, é no mínimo três (3) membros, assim como no código do IBGC, que deve ser formado com mínimo cinco (5) conselheiros, sendo recomendado conselheiros independentes. Outro fator bastante importante é a segregação das funções de presidente do Conselho e diretor-presidente, afirmando que não é aconselhável essa concentração de poder, pois uma das funções do Conselho é de avaliar a gestão da diretoria. Também é recomendado pelo IBGC, que o Conselho seja formado apenas por conselheiros internos e independentes. Porém ainda existem controvérsias da importância de membros da diretoria no Conselho de Administração, pois esses possuem o conhecimento do funcionamento da gestão, do sistema de controle interno entre outros pontos. O Banco Sofisa seguiu a recomendação do IBGC, em relação à presidência, mas dentro do grupo de conselheiros, se encontra um membro da diretoria.
- Nesse caso o Banco acredita que membros da diretoria trazem benefícios como participantes do Conselho de Administração?

BANCO BRASIL S.A.

Esse questionário faz parte da construção da monografia intitulada “Governança Corporativa: a importância do Conselho de Administração para um bom controle interno nas Instituições Financeiras”, projeto de conclusão do curso de Ciências Contábeis na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), da discente Adriana Severiano Reis Silva. As perguntas seguintes foram elaboradas a partir dos documentos fornecidos pelo site do banco Brasil S.A. sobre governança, muitos dos questionamentos foram respondidos com análises desses documentos, porém essas perguntas não puderam ser solucionadas.

As seguintes perguntas têm como fundamento a composição, atividades e relacionamentos do Conselho de Administração. Por esse motivo esse questionário está sendo encaminhado para os Conselheiros do Brasil S.A.

Não é necessária a identificação do conselheiro ao responder o questionário.

- 1) Segundo o Código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) das Melhores Práticas, o Conselho de Administração é responsável (2009, p.30):

[...] por apoiar e supervisionar continuamente a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas. Não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando necessário.

- Sendo assim, como os conselheiros realizam o seu trabalho de análise da gestão? Esse estudo vai além do material produzido e enviado pela secretaria do Conselho de Administração aos conselheiros?
 - Existe alguma regra ou recomendação para os conselheiros ter certa frequência ao Banco e ter acesso pessoalmente a essas informações?
- 2) Um dos responsáveis pelo bom funcionamento do Sistema do Controle Interno é a Auditoria Interna, e uma das formas do Conselho de Administração acompanhar esse trabalho de controle é através do Comitê de Auditoria. Como é a relação do Conselho com o Comitê de Auditoria? Os conselheiros do Banco Brasil além do apoio recebido por esse Comitê procuram também ter um contato direto com a Auditoria Interna?
 - 3) A composição do Conselho de Administração segundo o código do IBGC, afirma que deve ser formado com mínimo cinco (5) conselheiros, sendo recomendado pelo IBGC o Conselho com maioria dos participantes independentes. Outro fator bastante importante é a segregação das funções de presidente do Conselho e diretor-presidente, afirmando que não é aconselhável essa concentração de poder, pois uma das funções do Conselho é de avaliar a gestão da diretoria. Também é recomendado pelo IBGC, que o Conselho seja formado apenas por conselheiros internos e independentes. Porém ainda existem controvérsias da importância de membros da diretoria no Conselho de Administração, pois esses possuem o conhecimento do funcionamento da gestão, do sistema de controle interno entre outros pontos. A Caixa Econômica Federal por ser uma empresa pública, a União, o Ministro de Estado da Fazenda, o Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e os empregados, são os responsáveis pela formação do Conselho de Administração, tendo que fazer parte obrigatoriamente o Presidente da Caixa. Dessa forma o

Banco seguiu a recomendação do IBGC, em relação à presidência, mas dentro do grupo de conselheiros, se encontra um membro da diretoria.

- Nesse caso o Banco acredita que membros da diretoria trazem benefícios como participantes do Conselho de Administração?
 - Qual a importância de um conselheiro escolhido por voto direto dos empregados ativos, na composição do Conselho de Administração?
- 4) Segundo o Código de Governança do IBGC, não é considerado uma boa prática a existência de Conselheiro Suplente, justificando que esse suplente caso tenha que assumir ausências eventuais, o mesmo não estaria satisfatoriamente familiarizado com as questões da organização. A Caixa Econômica Federal possui em seu Conselho de Administração como também na Comissão de Auditoria membros suplentes. Qual o objetivo do Banco ter conselheiro e membros suplentes?

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Esse questionário faz parte da construção da monografia intitulada “Governança Corporativa: a importância do Conselho de Administração para um bom controle interno nas Instituições Financeiras” , projeto de conclusão do curso de Ciências Contábeis na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), da discente Adriana Severiano Reis Silva. As perguntas seguintes foram elaboradas a partir dos documentos fornecidos pelo site da Caixa Econômica Federal. sobre governança, muitos dos questionamentos foram respondidos com análises desses documentos, porém essas perguntas não puderam ser solucionadas.

As seguintes perguntas têm como fundamento a composição, atividades e relacionamentos do Conselho de Administração. Por esse motivo esse questionário está sendo encaminhado para os Conselheiros da Caixa Econômica Federal.

Não é necessária a identificação do conselheiro ao responder o questionário.

- 1) Segundo o Código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) das Melhores Práticas, o Conselho de Administração é responsável (2009, p.30):

[...] por apoiar e supervisionar continuamente a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas. Não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando necessário.

- Sendo assim, como os conselheiros realizam o seu trabalho de análise da

gestão? Esse estudo vai além do material produzido e enviado pela secretaria do Conselho de Administração aos conselheiros?

- Existe alguma regra ou recomendação para os conselheiros ter certa frequência ao Banco e ter acesso pessoalmente a essas informações?
- 2) Um dos responsáveis pelo bom funcionamento do Sistema do Controle Interno é a Auditoria Interna, e uma das formas do Conselho de Administração acompanhar esse trabalho de controle é através do Comitê de Auditoria. Como é a relação do Conselho com o Comitê de Auditoria? Os conselheiros da Caixa Econômica Federal além do apoio recebido por esse Comitê procuram também ter um contato direto com a Auditoria Interna?
- 3) A composição do Conselho de Administração segundo o novo mercado de Governança do segmento de listagem da BM&FBOVESPA, é no mínimo cinco (5) membros e que 20% sejam independentes, assim como no código do IBGC, que deve ser formado com mínimo cinco (5) conselheiros, sendo recomendado conselheiros independentes. Outro fator bastante importante é a segregação das funções de presidente do Conselho e diretor-presidente, afirmando que não é aconselhável essa concentração de poder, pois uma das funções do Conselho é de avaliar a gestão da diretoria. Também é recomendado pelo IBGC, que o Conselho seja formado apenas por conselheiros internos e independentes. Porém ainda existem controvérsias da importância de membros da diretoria no Conselho de Administração, pois esses possuem o conhecimento do funcionamento da gestão, do sistema de controle interno entre outros pontos. O Banco Brasil por ser de economia mista, a União, o Ministro de Estado da Fazenda, o Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, os acionistas e os empregados, são os responsáveis pela formação do Conselho de Administração. Dessa forma o Banco seguiu a recomendação do IBGC, em relação à presidência, mas dentro do grupo de conselheiros, se encontra um membro da diretoria.
- Nesse caso o Banco acredita que membros da diretoria trazem benefícios como participantes do Conselho de Administração?
 - Qual a importância de um conselheiro escolhido por voto direto dos empregados ativos, na composição do Conselho de Administração?