



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – UFPE
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN

Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em
Ciências Contábeis

SERGIO ARNOR VIEIRA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS:
ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS NORMAS NACIONAIS E
INTERNACIONAIS**

Brasília
2007

SERGIO ARNOR VIEIRA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS:
ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS NORMAS NACIONAIS E
INTERNACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, da Universidade Federal da Paraíba, da Universidade Federal de Pernambuco e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis. Área de concentração: Mensuração Contábil

Orientador: Prof. Dr. Jorge Katsumi Niyama

Brasília
2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Vieira, Sergio Arnor

Governança Corporativa em Instituições Financeiras: Análise Comparativa entre as Normas Nacionais e Internacionais / Sergio Arnor Vieira; Jorge Katsumi Niyama, orientador. – Brasília, 2007.

155 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade de Brasília, Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis, 2007.

1. Governança Corporativa. 2. Contabilidade. 3. Instituições Financeiras.

I. Niyama, Jorge Katsumi. II. Título.

CDU 336.76

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)

Reitor:

Prof. Timothy Martin Mulholland, Ph.D.

Vice-Reitor:

Prof. Dr. Edgar Nobuo Mamiya

Decano de Pesquisa e Pós-graduação:

Prof. Márcio Martins Pimentel, Ph.D.

Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da

Informação e Documentação (Face):

Prof. Dr. César Augusto Tibúrcio Silva

Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA):

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Lustosa

Coordenador-Geral do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação

em Ciências Contábeis da UnB, UFPB, UFPE e UFRN:

Prof. Dr. Jorge Katsumi Niyama

SERGIO ARNOR VIEIRA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS:
ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS NORMAS NACIONAIS E
INTERNACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, da Universidade Federal da Paraíba, da Universidade Federal de Pernambuco e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Jorge Katsumi Niyama

Orientador/Presidente

Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis da UnB, da UFPB, da UFPE e da UFRN

Prof. Dr. José Matias Pereira

Membro Interno

Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis da UnB, da UFPB, da UFPE e da UFRN

Prof. Dr. Lúcio Rodrigues Capelletto

Membro Externo

Banco Central do Brasil

Aprovada em 15 de dezembro de 2007.

AGRADECIMENTOS

Além de minha família, gostaria de agradecer a colaboração do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis, os meus amigos do Banco Central do Brasil e todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta obra.

RESUMO

A governança corporativa atualmente tem ocupado papel de destaque nos meios empresariais e de estudos e pesquisas no ambiente acadêmico, o que motivou a criação de regras e normas, explícitas ou não, com vistas a delimitar a atuação dos administradores e gestores envolvidos, tendo como contrapartida o controle de suas atividades. Tais normas e regras são conhecidas e denominadas como de boas práticas de governança corporativa. Essas regras e normas têm extrapolado o limite do ambiente empresarial e adquirido corpo com relação à utilidade nos mais variados segmentos, seja no campo da administração, contabilidade, direito e, sobretudo, mercado financeiro e de capitais. No caso específico das instituições financeiras, como intermediárias atuantes entre os diversos agentes econômicos, a governança corporativa torna mais relevante e evidente a necessidade do constante aprimoramento se forem levados em conta os diversos riscos assumidos nas transações financeiras por elas realizadas. Este trabalho tem como objetivo descrever, analisar e comparar os sistemas e métodos de governança corporativa aplicáveis ou praticados por instituições financeiras ou que sejam exigíveis para atender os interesses dos *stakeholders* e, como corolário, apresentar uma análise comparativa entre as normas contábeis nacionais e internacionais.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Contabilidade. Instituições Financeiras.

ABSTRACT

Corporate governance has presently occupied an outstanding role in the private entrepreneurship environment as well as in the academy, which has generated a body of rules and regulations, both explicitly and not explicit, to delimitate the acting of corporate managers and executives, consequently leading to a framework to the control of their activities. The rules and regulations referred to are known as corporate governance best practices and, presently, are considered to have tresspassed the boundaries of the corporate environment, gaining momentum in their application in several fields of knowledge, for instance, in accounting, in administration, in law or, specially, in the financial and capital markets. As for the application in financial institutions, the increasing demand for corporate governance is explained both by the role of financial institutions as intermediators in economic processes and the increasing market's awareness and perception of the risks involved. This paper is focused in analysing the systems and the methods of corporate governance, currently applied by financial institutions, espontaneously or by demand, that aim in satisfying stakeholders' needs for information, and presenting a comparative analysis between Brazilian and international accounting standards.

Key-words: Corporate Governance. Accounting. Financial Institutions.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Possível impacto da governança corporativa sobre as empresas	35
Figura 2 – Fluxo de recursos e valor presente líquido	44
Figura 3 – Níveis de exigência de práticas de governança corporativa pela Bovespa	70
Gráfico 1 – Evolução do número de empresas listadas nos níveis diferenciados em relação ao total de empresas listadas na Bovespa no período de 2002 a 2007	73
Gráfico 2 – Evolução percentual da participação dos níveis diferenciados em relação ao total de empresas listadas na Bovespa no período de 2002 a 2006	74
Gráfico 3 – Evolução do volume médio diário das empresas componentes dos níveis diferenciados em relação ao total de empresas listadas na Bovespa no período entre 2002 e 2006	75
Gráfico 4 – Valor de Mercado das empresas dos níveis diferenciados em relação ao total de empresas listadas na Bovespa no período entre 2002 a 2006	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estudos e pesquisas nacionais e internacionais sobre governança corporativa	41
Tabela 2 – Razões das diferenças entre normas contábeis	61
Tabela 3 – Prós e contras da adoção da convergência contábil.....	68
Tabela 4 – Evolução do número de empresas listadas na Bovespa ano a ano	71
Tabela 5 – Níveis diferenciados em relação ao total de empresas listadas na Bovespa	72
Tabela 6 – Princípios Essenciais de Basiléia.....	124
Tabela 7 – Princípios essenciais de supervisão divulgados em 2006 pelo BCBS.....	130
Tabela 8 – Cronograma de implantação do Novo Acordo de Capital da Basiléia (Basiléia II)	135
Tabela 9 – Princípios da ampla governança corporativa bancária	141
Tabela 10 – Informações a serem divulgadas	159

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANEFAC	Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade
BCB	Banco Central do Brasil
BIRD	Bank International For Reconstruction and Development - Word Bank
BM&F	Bolsa de Mercadorias & Futuros
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Bovespa	Bolsa de Valores de São Paulo
BVRJ	Bolsa de Valores do Rio de Janeiro
CAM	Câmara de Arbitragem do Mercado
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CMN	Conselho Monetário Nacional
COSIF	Plano contábil das instituições do Sistema Financeiro Nacional
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organization of Tread way Commission</i>
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
FEF	Fórum de Estabilidade Financeira
FMI	Fundo Monetário Internacional
IASB	<i>International Accounting Standard Board</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
Ibracon	Instituto dos Auditores Independentes do Brasil
IETS	Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
IFRIC	International Financial Reporting Interpretation Committee
IFT	Informações Financeiras Trimestrais
IOSCO	<i>International Organization of Securities Commissions</i>
NYSE	<i>New Your Stock Exchange</i>
OECE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OEDC	<i>Organization for Co-operation and Development</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PR	Patrimônio de Referência
PROER	Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema

Financeiro Nacional

PROES Programa de Incentivo à Redução da Presença do Setor Público Estadual na
Atividade Financeiro Bancária e a Privatização dos Bancos Estaduais

RAET Regime de Administração Especial Temporária

SEC Security and Exchange Commission

SOX Sarbanes-Oxley *Act*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Contextualização.....	15
1.1.1	A profissionalização da gerência.....	16
1.1.2	Os ganhos de escala pela eficiência.....	16
1.1.3	Diversificação do risco do negócio.....	17
1.1.4	Redução de custo.....	17
1.1.5	A aprendizagem do negócio.....	17
1.2	Justificativa e importância do tema.....	18
1.3	Formulação da situação-problema.....	19
1.4	Problema e hipótese de pesquisa.....	21
1.5	Objetivos.....	21
1.5.1	Objetivo geral.....	21
1.5.2	Objetivos específicos.....	21
1.6	Metodologia de pesquisa.....	22
1.7	Limitação.....	23
1.8	Estrutura do trabalho.....	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1	Caracterização da governança corporativa.....	25
2.2	Conceito e definição.....	26
2.3	Antecedentes históricos e evolução.....	28
2.4	As melhores práticas de governança corporativa do IBGC.....	29
2.5	A governança corporativa e o valor da empresa.....	33
2.6	Os princípios fundamentais da OCDE sobre governança corporativa.....	36
2.7	Estudos e pesquisas desenvolvidos no âmbito nacional e internacional.....	39
2.8	O problema de agência.....	42
2.8.1	Caso de custo de agência.....	44
2.9	Níveis de transparência.....	46
2.9.1	Relação da transparência com os demais fatores da produção.....	47
2.9.2	Benefícios da transparência.....	47
2.9.3	A transparência e a contabilidade.....	48
2.9.4	A relutância em evidenciar as informações.....	50

2.9.5	A transparência nas instituições financeiras.....	51
2.10	Os controles internos, a Lei Sarbanes-Oxley e a governança corporativa.....	53
2.10.1	Controles Internos	53
2.10.2	A Lei Sarbanes-Oxley	56
2.11	A contribuição da convergência contábil para a governança corporativa	60
2.11.1	Os mercados financeiros internacionais	62
2.11.2	A viabilização do processo de convergência.....	63
2.11.3	A contribuição da convergência para a evolução dos mercados	65
2.11.4	O processo de convergência no âmbito do Sistema Financeiro Nacional	67
2.11.5	Os prós e os contras da convergência.....	68
2.12	A governança corporativa e o mercado de capitais	68
2.12.1	Os níveis diferenciados de governança corporativa da Bovespa.....	69
2.12.2	Evolução e mutações das empresas listadas nos diferentes níveis diferenciados da Bovespa.....	70
2.12.3	Arbitragem na governança corporativa	76
2.12.4	A Câmara de Arbitragem da Bovespa.....	78
2.13	A reforma da Lei das Sociedades Anônimas.....	79
2.13.1	A Proposta de reforma da Lei das S.A.	80
2.14	As recomendações da CVM sobre a governança corporativa	81
2.14.1	Transparência e prestação de contas	82
2.14.2	Proteção aos acionistas minoritários - equidade.....	83
3	NORMAS BRASILEIRAS SOBRE A GOVERNANÇA CORPORATIVA EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	85
3.1	A importância da governança corporativa em instituições financeiras	85
3.2	A função social dos bancos	87
3.3	A evolução da governança corporativa no Sistema Financeiro Nacional	90
3.4	As piores práticas de governança corporativa	92
3.5	Normas da boa gestão bancária	94
3.6	Os sistemas de gerenciamento e monitoramento de risco	95
3.6.1	Risco operacional	95
3.6.2	Risco de liquidez.....	98
3.6.3	Risco de mercado	100
3.7	Os sistemas de controles internos instituídos pelo Banco Central	102

3.7.1	Responsabilidades pelos controles internos	102
3.7.2	Condição de acesso aos controles internos.....	103
3.7.3	Revisão periódica dos controles internos	104
3.7.4	Auditoria Interna	104
3.7.5	Relatório do controle interno.....	105
3.8	Crimes financeiros	105
3.8.1	Designação de membros de órgãos estatutários	106
3.9	Auditoria independente	107
3.10	Comitê de auditoria	115
3.10.1	Conglomerados financeiros.....	116
3.10.2	Condições de exercício de cargo e conflito de interesse	117
3.10.3	Atribuições do comitê de auditoria	119
4	NORMAS INTERNACIONAIS SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICÁVEIS À INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.....	122
4.1	As decisões do <i>Basel Committee of Banking Supervision (BCBS)</i> no âmbito da supervisão e da governança corporativa.....	122
4.2	As normas do BCBS sobre supervisão bancária	123
4.2.1	Os objetivos do Acordo da Basiléia	123
4.2.2	Primeiro princípio - condição para uma supervisão eficaz.....	124
4.2.3	Princípios 2 a 5 - autorização e estrutura	125
4.2.4	Princípios 6 a 15 - regulamentos e requisitos prudenciais.....	126
4.2.5	Princípios 16 a 20 - supervisão contínua.....	128
4.2.6	Princípios 21 a 25 - requisitos de informação	129
4.3	Poderes formais dos supervisores	129
4.4	Atividades bancárias internacionais	129
4.5	Princípios essenciais para a efetiva supervisão divulgados em 2006	130
4.6	O novo Acordo de Capital da Basiléia (Basiléia II)	133
4.7	Princípios da ampla governança corporativa instituído pelo BCBS.....	136
4.7.1	Visão geral da governança corporativa bancária.....	136
4.7.2	O reflexo da adoção da governança corporativa bancária.....	138
4.7.3	O papel dos supervisores.....	139
4.7.4	Primeiro princípio: estratégias e avaliação corporativa.....	142
4.7.5	Segundo princípio: responsabilidades pela gestão	146
4.7.6	Terceiro princípio: qualificação técnica e gerencial.....	148

4.7.7	Quarto princípio: auditorias regulares e o comitê de auditoria.....	152
4.7.8	Quinto princípio: atividades da gestão	154
4.7.9	Sexto princípio: controles funcionais	155
4.7.10	Sétimo princípio: princípios éticos e objetivos estratégicos.....	157
4.7.11	Oitavo princípio: transparência e divulgação de informações.....	158
4.7.12	Nono princípio: estrutura operacional e divulgação do conhecimento.....	161
4.7.13	Décimo princípio: suporte à governança corporativa.....	165
4.7.14	Décimo primeiro princípio: a governança corporativa e a supervisão	166
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	168
5.1	Análise e comparação entre as normas de governança corporativa nacionais e internacionais aplicáveis às instituições financeiras.....	168
5.2	Conclusão.....	169

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As empresas que possuem sua principal fonte de captação de recursos no mercado de capitais via oferta pública de títulos e valores mobiliários, por estarem inseridas em um ambiente de alta competitividade e expressivo desenvolvimento tecnológico, são compelidas a criar novas tecnologias voltadas para o constante aperfeiçoamento das práticas gerenciais. Esse fato vem sendo mais densamente observado nos anos recentes, não somente no Brasil como no resto do mundo.

Essa maior competitividade se expressa com contundência na medida em que os fornecedores dos recursos provenientes, tanto do mercado nacional como internacional, exigem maior solidez e garantia de retorno sobre os recursos aplicados.

Em função disso, merece destaque o aparecimento de grandes corporações modernas nacionais e transnacionais nas quais desponta o papel dos gestores como requisito fundamental para o alcance dos resultados desejados. Esta função até então tinha como característica essencial a identidade da figura do administrador com a do financiador das atividades da empresa, a exemplo do controlador ou pessoas ligadas à família do fundador.

Para a consecução dos objetivos operacionais e estratégicos da corporação, era condição essencial a efetiva participação acionária para o exercício da função gerencial a ser desempenhada. Esse entendimento mudou, pois, modernamente, tem-se que a gestão da empresa deve ser exercida por pessoas não necessariamente ligadas à figura do proprietário, controlador ou grupo de controle.

Andrade e Rossetti (2005, p.71) ao citar o divórcio entre a propriedade e a gestão, enumeram a dispersão da propriedade e a conseqüente ausência de acionistas controladores, acarretando entre outras mudanças profundas nas companhias, as seguintes:

- "a) a propriedade desligou-se da administração;
- b) os 'capitães de indústria', fundadores-proprietários, foram substituídos por executivos contratados;

- c) os objetivos deixaram de se limitar à maximização dos lucros;
- d) várias inadequações e conflitos de interesses passaram a ser observados no interior das companhias;
- e) os conflitos decorrentes de interesses não perfeitamente simétricos levaram à aproximação da propriedade e da gestão, pelo caminho da difusão e da adoção de boas práticas de governança corporativa."

Andrade e Rossetti (2005, p.71) enfatizam que a forma mais apropriada de segregar propriedade e administração em uma empresa é a sociedade anônima, porque permite mudanças relativamente freqüentes de propriedade por transferência de poder acionário sem que isso afete as operações da empresa.

Bodie e Merton (2002, p.39) vêem as relações entre propriedade e administração mediante as seguintes abordagens:

1.1.1 A profissionalização da gerência

Não é difícil de serem encontrados no mercado gerentes profissionais com maiores habilidades para gerenciar o negócio do que os próprios proprietários. Isso pode ocorrer porque eles têm melhores conhecimentos técnicos, maiores experiências ou uma personalidade mais adequada para gerenciar a empresa.

Realmente, em uma estrutura em que o proprietário é também o administrador, para dar andamento à produção são necessários e devem estar aliados, simultaneamente e coincidentemente, o talento de um gerente e os recursos financeiros de um capitalista. Em uma estrutura separada, essa coincidência não é exigida.

1.1.2 Os ganhos de escala pela eficiência

Para que se obtenha a escala de eficiência de um negócio, pode haver necessidade de reunir os recursos de muitos interessados, na consecução de um empreendimento de grande porte e de larga escala de produção, que requer uma estrutura composta por muitos proprietários. Estes proprietários, por sua vez, podem não estar

envolvidos ativamente na administração do negócio. Nesse caso, a interveniência de um agente independente e especializado no processo tende a aumentar a eficiência pelo aumento da escala dos negócios.

1.1.3 Diversificação do risco do negócio

Em um ambiente economicamente incerto, os proprietários desejam diversificar os riscos entre muitas empresas. Diversificar em condições ótimas requer que o investidor seja portador de uma carteira de ativos na qual cada valor seja apenas uma pequena parte. Uma diversificação eficiente desse porte é difícil de ser obtida sem uma separação entre propriedade e administração.

A forma corporativa de sociedade anônima presta-se muito bem para facilitar a diversificação pelos investidores-proprietários, porque permite que sejam estes donos de uma parcela relativamente pequena de cada empresa.

1.1.4 Redução de custo

A separação entre a propriedade e a gestão permite economias nos custos de coleta das informações. Os gerentes podem coletar as informações mais precisas existentes sobre a tecnologia de produção da empresa, os custos de seus insumos e demanda pela sua produção.

De uma forma abrangente, os proprietários precisam saber relativamente pouco sobre a tecnologia da empresa, a intensidade em que está sendo operada e a demanda pelos produtos que produz. Estabelecer redes de informações de poucos agentes e reduzida mão-de-obra diretamente conectada aos proprietários, que também sejam gerentes é relativamente caro e aumenta o risco de desvios e descaminhos. Logo, é mais racional e eficiente e, portanto, menos oneroso, quando os processos decisórios ficam a cargo de executivos da área especializada a cada tarefa.

1.1.5 Aprendizagem do negócio

Existe um efeito de “curva de aprendizagem” ou “continuidade” que favorece a separação das funções. Supondo que os proprietários tenham interesse em vender toda a sua

tecnologia ou parte dela agora ou em data posterior, e se os proprietários da empresa também forem os gerentes, os novos interessados precisarão aprender o negócio, a fim de administrar com eficiência e dar continuidade ao empreendimento.

Todavia, se não há necessidade de os proprietários atuarem como gerentes, pode ser mais conveniente contratarem um gerente no mercado que possua melhor talento para a direção da empresa. Nesse caso, também não haverá necessidade de mudança, se o negócio for vendido, podendo esse gerente continuar em seu lugar, prestando serviço para os novos donos, sem que haja descontinuidade nas políticas gerenciais da organização.

Dessa nítida separação de papéis, entre a propriedade e a gestão aludida por Bodie e Merton (2002, p.39), observada principalmente em países nos quais o mercado de capitais está mais desenvolvido e atuante, surgiu a necessidade de serem criadas regras e normas, explícitas ou não, com vistas a delimitar a atuação dos administradores envolvidos, tendo como contrapartida o controle de suas atividades. Tais normas e regras são conhecidas e denominadas como de *boas práticas de governança corporativa*.

1.2 Justificativa e importância do tema

Os estudos sobre o tema governança corporativa são bastante amplos, pois envolvem diversas áreas de conhecimentos. Em administração, por exemplo, os estudos envolvem aspectos ligados às práticas de gestão. Em contabilidade, por sua vez, abrangem a forma de preparação, divulgação, o nível de transparência e a revisão da informação econômico-financeira. Em direito, os estudos estão voltados para a legislação societária, quanto às variadas formas e metodologias de compartilhamento entre os interesses dos diversos agentes interessados na organização à vista dos dispositivos legais e regulamentares.

Tal amplitude justifica a compreensão do tema e este entendimento se consubstanciará na observância aos dispositivos regulamentares divulgados pelas autoridades monetárias brasileiras, comparativamente às normas internacionais divulgadas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)¹ e pelo *Bank for International Settlements - BIS (BIS)*².

¹ A OCDE é uma organização internacional composta por países desenvolvidos e industrializados alinhados com os princípios da democracia representativa e da economia de livre mercado.

² Denominado o banco central dos bancos centrais, o BIS é um organismo internacional que busca a cooperação financeira para um melhor equilíbrio monetário e estrutural dos países.

Assim, a compreensão dessas normas torna mais acessível o conhecimento das interações dos diversos agentes, os *stakeholders*³, com as instituições financeiras e facilita o atendimento de seus interesses nessas empresas.

Levando-se ainda em conta que as organizações empresariais complexas têm uma gama abrangente de *stakeholders* os quais, por sua vez, interagem bastante intensamente com o mercado de capitais pela troca de interesses financeiros, o tema é também importante para o desenvolvimento e aperfeiçoamento desse mercado. Este tipo particular de *stakeholder* é representado pelos doadores de recursos, isto é, os depositantes, especialmente os adquirentes de depósitos a prazo.

Para as instituições financeiras, a prática da boa governança corporativa leva ao aumento no seu valor, trazendo os benefícios esperados e desejados pelos *stakeholders*. Dessa forma, todos os interessados na empresa se tornam beneficiados pela adoção das práticas da boa governança corporativa.

Portanto, pretende-se com o trabalho contribuir para o estudo da governança corporativa de instituições financeiras, cuja principal fonte de recursos é oriunda de investidores não-acionistas.

1.3 Formulação da situação-problema

Ante a complexidade e a sofisticação recentemente ocorridas nos mercados financeiros globalizados, houve, como resultado, a adoção, efetiva das boas práticas de governança corporativa. Esse assunto adquire importância crescente nas instituições que atuam no segmento de intermediação, como o caso dos bancos, os quais, como já mencionado, assumem riscos corporativos de grande complexidade, com recursos próprios e de terceiros.

Quanto aos riscos assumidos por conta de terceiros, neste caso particular, a governança corporativa alcança ainda maior importância, quando se leva em conta que os

³ O termo *Stakeholder* foi utilizado pela primeira vez por R. Edward Freeman no livro: “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, (Pitman, 1984), para referir-se àqueles que possam afetar o são afetados pelas atividades de uma empresa. Estes grupos ou indivíduos são o público interessado *stakeholders*, que segundo Freeman deve ser considerado como um elemento essencial na planificação estratégica de negócios.

bancos tomam recursos no mercado, de maneira direta, em seu próprio nome, via captação de depósitos à vista e a prazo ou, indiretamente, por serviços prestados na administração de recursos de terceiros na atividade de *corporate finance*.

No Brasil, por conta da deficiência ou mesmo devido à inexistência, em anos anteriores, de uma efetiva e eficaz gestão desses riscos, houve, como consequência, a necessidade de se proceder a reorganização e reestruturação do Sistema Financeiro Nacional, iniciada na década de 1990.

Lundberg (2002) revela que as principais causas das insolvências bancárias ocorridas na década de 1990 estão associadas à gestão temerária, caracterizada pelos riscos excessivamente assumidos, às fraudes, bem como a alterações inesperadas na conjuntura econômica que afetem negativamente o retorno de seus empréstimos e demais aplicações.

Por conta dos empréstimos e aplicações, pode-se dizer que o sistema financeiro é um termômetro bastante sensível da economia de um país, na medida em que quaisquer mudanças na conjuntura ou no lado real afetam sua solvência, notadamente através das operações com seus clientes e, conseqüentemente, da qualidade de seus empréstimos.

Devido a esse processo de reorganização e reestruturação, várias instituições financeiras, algumas tradicionalmente atuantes, foram submetidas à reorganização societária⁴, à intervenção e à liquidação extrajudicial⁵ sendo que algumas foram retiradas definitivamente do mercado por decretação de falência ou mediante mudança dos objetivos sociais.

Na esteira do dinamismo e constante sofisticação, que caracterizam os mercados globalizados, não raramente despontam novas formas de riscos e ameaças. Cabe à instituição precaver-se, adotando como salvaguarda o instrumental disponibilizado pelas boas práticas de governança corporativa. Tendo como pano de fundo essas observações, o presente trabalho pretende analisar os sistemas e métodos de governança corporativa e estabelecer a análise e a comparação entre as normas nacionais e internacionais sobre o assunto.

⁴ A Lei 9.447, de 14 de março de 1997 permite ao Banco Central, dentre outras atribuições, promover a reestruturação ou reorganização da estrutura acionária de instituições financeiras.

1.4 Problema e hipótese de pesquisa

Conforme apresentado, levando-se em conta que o trabalho está intrinsecamente vinculado à análise e à interpretação de dispositivos legais e regulamentares que disciplinam os sistemas financeiros nacionais e internacionais, a formulação da hipótese restringe-se à avaliação acerca da existência de convergência entre os referidos normativos.

H_0 (hipótese nula): não existe convergência entre as normas de governança corporativa nacionais e internacionais aplicáveis às instituições financeiras.

H_1 (hipótese alternativa): existe convergência entre as normas de governança corporativa nacionais e internacionais aplicáveis às instituições financeiras.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar e comparar as normas nacionais e internacionais que sustentam a governança corporativa.

1.5.2 Objetivos específicos

- a) caracterizar os interesses dos *stakeholders* e estabelecer suas relações com a instituição financeira, notadamente em relação à satisfação de suas expectativas;
- b) evidenciar e comparar as práticas de governança corporativa adotadas pelo segmento bancário no Brasil e no exterior;
- c) identificar as normas de governança corporativa nacionais e internacionais;
- d) analisar os interesses de investidores, gestores, empregados, autoridades governamentais e demais interessados em tais normas;

⁵ A Lei 6.024, de 13 de março de 1974 dispõe sobre o regime especial de intervenção e liquidação extrajudicial

- e) apontar e analisar as principais convergências e as possíveis divergências entre as normas nacionais e internacionais.

1.6 Metodologia de pesquisa

Na visão de Gil (1999, p. 42), a pesquisa é definida como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos, na busca do progresso da ciência, através dos conhecimentos científicos. Seu desenvolvimento tende a ser bastante formalizado e generalizado, objetivando a construção de teorias e leis. Ainda segundo Gil (1999, p. 43), tais procedimentos podem ser suficientemente aplicados e confirmados. A pesquisa aplicada, por sua vez, depende de suas descobertas e tem como condão enriquecer o seu desenvolvimento.

Destarte, para o desenvolvimento da pesquisa foi selecionado o método indutivo baseado em procedimentos exploratórios, sujeitos à constatação a partir da observação de casos concretos. Portanto, o método selecionado tem como escopo sustentar toda a pesquisa científica realizada e demonstrada no decorrer do trabalho.

A pesquisa está desenvolvida inicialmente mediante revisão bibliográfica às obras de diversos autores brasileiros e estrangeiros, que trouxeram efetiva contribuição para o entendimento e desenvolvimento do tema abordado. A pesquisa também envolveu os pronunciamentos técnicos de diversas instituições não-governamentais nacionais e internacionais.

Como o tema está voltado para a prestação de serviços financeiros sob concessão pública, como o caso de instituições financeiras, a pesquisa teve um forte conteúdo interpretativo de dispositivos legais e regulamentares, principalmente aqueles voltados para o acompanhamento e fiscalização do Sistema Financeiro Nacional.

Estes dispositivos são as leis e os decretos editados pelo Congresso Nacional e os normativos instituídos pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), órgão de cúpula do Sistema Financeiro Nacional, e pelo Banco Central do Brasil, órgão executivo do Conselho.

de instituições financeiras, exceto as instituições públicas federais. Posteriormente, a decretação do regime de liquidação extrajudicial foi estendida para as demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central.

1.7 Limitação

O estudo está voltado para a estruturação da governança corporativa em instituições financeiras. Assim, por meio da indução, busca-se identificar os atores envolvidos e analisar as diversas normas e procedimentos internos e externos, assim como preservar e aprimorar a governança corporativa. Em particular, por observação, pretende-se avaliar o comportamento dos diversos *stakeholders* relacionado à questão da boa governabilidade da instituição.

O estudo está limitado pela própria metodologia da pesquisa, eis, diferentemente do que ocorre com a dedução, as conclusões obtidas por meio da indução correspondem a uma verdade não contida nas premissas consideradas. Por meio da dedução chega-se a conclusões verdadeiras, ao passo que, por meio da indução chega-se a conclusões que são apenas prováveis (GIL, 1999, p.29).

1.8 Estrutura do trabalho

O capítulo introdutório apresenta a contextualização, a justificativa e importância do tema, a formulação da situação-problema, o problema e a hipóteses da pesquisa, os objetivos, a metodologia de pesquisa a limitação e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo está representado pelo referencial teórico. Inicialmente, está a conceituação, seguida de um breve histórico, a identificação dos princípios e o custo de agência, assunto que permeia grande parte dos estudos voltados para a governança corporativa.

Um especial destaque está reservado para o estudo sobre o controle interno, a transparência e as razões que levam as empresas a serem opacas, bem como os diversos dispositivos legais e regulamentares sobre o tema. No que diz respeito aos benefícios trazidos às organizações pela governança corporativa, foram elaborados comentários sobre a legislação societária, as recomendações de órgãos como o Banco Central e a CVM e a vinculação com o mercado de capitais.

Especial ênfase está dedicada à Lei Sarbanes-Oxley, principalmente na análise dos artigos da Lei relacionados aos controles internos. A seguir, deverá ser apresentado o

estágio atual em que se encontra o processo de convergência contábil, os motivos que levaram à decisão em uma perspectiva internacional, bem como a identificação dos benefícios esperados com esse processo para a governança corporativa.

O terceiro capítulo está reservado para o conhecimento das normas brasileiras de governança corporativa aplicáveis às instituições financeiras. Inicialmente, é efetuada uma abordagem histórica sobre a evolução do Sistema Financeiro Nacional. Em seguida, são apresentados breves comentários sobre os principais dispositivos regulamentares editados pelo Conselho Monetário Nacional, com ênfase para os relacionados à transparência e a evidenciação, o controle interno, a boa gestão, a diversificação do risco, as auditorias interna e independente, o comitê de auditoria, o gerenciamento do risco e a consolidação de balanços.

O quarto capítulo particularmente reservado para a apresentação das normas de governança corporativa de instituições financeiras internacionais. São comentados os Princípios da Basiléia, e o Novo Acordo ou o Acordo da Basiléia II, assim como os Princípios da Ampla Governança Corporativa instituídos pelo BIS (*Bank for International Settlements*).

No último capítulo estão as considerações finais, incluindo uma evolução sobre o processo de governança corporativa no mercado financeiro e de capitais, seguido de comentário sobre a estrutura legal e regulamentar brasileira e a análise das normas nacionais e internacionais à vista dos pilares da governança corporativa e a comparação entre as normas nacionais e internacionais e, em seguida, a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Caracterização da governança corporativa

Segundo Andrade e Rossetti (2005, p. 26), entre os mais importantes desafios da moderna gestão está a compreensão, a internacionalização e o exercício da governança corporativa. Os autores argumentam que a governança corporativa está solidificada em princípios éticos aplicados na condução dos negócios e o seu desenvolvimento. A afirmação dos autores está pautada em razões macro e microeconômicas, bem como nos marcos regulatórios que envolvem o processo de gestão e o aperfeiçoamento das boas práticas.

O fato é que a governança corporativa traz um importante enfoque que é a possibilidade do atendimento das expectativas e os melhores esforços para possibilitar um bom relacionamento entre todos os envolvidos no interesse da empresa: os denominados *stakeholders*. Além de provedores de capital, assim considerados os acionistas, os credores e fornecedores de produtos ou serviços, pela estrita relação com as atividades da empresa, enquadram-se no conceito de *stakeholders*, o governo, os clientes e os empregados e os prestadores de serviços como os auditores e os supervisores.

Andrade e Rossetti (2006, p. 109) caracterizam os *stakeholders* como os grupos de interesse envolvidos na organização. Os autores classificam os *stakeholders* como:

- a) internos – são os proprietários, investidores (*shareholders*) e os envolvidos diretamente no monitoramento e geração de resultados para a empresa. Estes são os representantes dos órgãos estatutários e os empregados;
- b) externos - são integrados à cadeia de negócios, como credores, fornecedores de bens e serviços clientes e consumidores. Estes *stakeholders* atuam diretamente ligados às atividades operacionais da instituição; e
- c) entorno - compreende a comunidade em que a empresa atua, como os governos, entidades que guardam interesse com a instituição e demais representantes da sociedade em geral.

Na medida em que forem estabelecidas regras claras e que estas sejam expedidas dentro de um ambiente de confiança e responsabilidade corporativa, melhor será o relacionamento entre os *stakeholders*. Com isso, o grande beneficiário será a própria empresa pela repercussão no contexto em que está inserida.

2.2 Conceito e definição

A governança corporativa é definida por Shleifer e Vishny (1997, p.737) como "o conjunto de mecanismos pelos quais os fornecedores de recursos garantem que obterão para si o retorno sobre seu investimento". Os autores realizaram diversas pesquisas voltadas para o poder de controle nas organizações e estabeleceram as bases de estudo do conflito de agência.

Este conflito existe entre acionistas minoritários e majoritários, assim como o existente entre credores e acionistas, sendo ambos tratados de maneira determinante e fundamental na temática de governança corporativa.

No que concerne à visão de um sistema integrado de relações entre os *stakeholders*, os autores sustentam, ainda, que a governança corporativa trata do conjunto de relações entre a direção da empresa, seus acionistas, conselheiros de administração e demais partes interessadas e estabelece os caminhos pelos quais os supridores de capital das corporações asseguram o retorno de seus capitais.

De acordo com Silveira (2002, p.18) governança corporativa pode ser definida como

“um conjunto de mecanismos internos e externos que visam harmonizar a relação entre gestores e acionistas, dada a separação entre controle e propriedade”.

Os mecanismos internos destacados pelo autor dizem respeito à atuação do conselho de administração, a remuneração dos gestores e a propriedade de ações por parte dos executivos.

No que concerne aos mecanismos externos, o autor cita a obrigatoriedade periódica de divulgar informações sobre a empresa, bem como a existência da denominada aquisição hostil⁶ e a existência de um mercado de trabalho competitivo.

Alinhado com a posição, cumpre, nesse passo, trazer a definição do assunto pela (OCDE, 2000)⁷ órgão multilateral que reúne os países mais desenvolvidos:

“é o conjunto de princípios e práticas que visam à otimização do desempenho de uma empresa por meio da minimização de conflitos de interesses e proteção de partes interessadas como por exemplo acionistas, provedores de recursos financeiros às empresas e aos gestores.”

O conceito de governança corporativa, portanto, transcende os conceitos básicos da teoria da administração assim entendida como um processo de alcançar objetivos organizacionais através da utilização dos recursos disponíveis. Em comparação com a administração, a governança corporativa se distingue dos conceitos básicos que é o ato de reger, governar ou gerir negócios públicos ou particulares.

Portanto, a governança corporativa não substitui, acrescenta ou restringe as funções básicas da administração, como o planejamento, a organização, a direção e o controle (JUCIUS;SCHLENDER, 1981). Trata-se, outrossim, de uma visão mais ampla e estendida das funções básicas da administração, baseada no estabelecimento de regras, princípios e procedimentos que irão melhor nortear a gestão em benefício dos mais diversos interessados na organização delimitados pelos *stakeholders*

Aliás, cada um desses *stakeholder* possui seus próprios fins e almejam interesses distintos, buscando a satisfação de seus retornos, individualmente, eis que, conforme menciona Andrade e Rossetti (2005, p. 71), o lucro não é a única categoria de retorno maximizável. Por exemplo, os salários e outros benefícios materiais e imateriais

⁶ O conceito de aquisição hostil possui duas vertentes. A primeira refere-se à aquisição do controle de uma empresa, através do mercado, independentemente do interesse ou da vontade dos atuais controladores. Na segunda a aquisição hostil ou reestruturação hostil é vista como a forma pela qual o controle é adquirido, porém, com o objetivo de promover mudanças estruturais na empresa, as quais nem sempre há interesse na manutenção ou aumento do valor da empresa.

⁷ Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) ou no vernáculo inglês *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*. Tradução livre disponível em www.oecd.org/bookshop.

concedidos aos empregados são também formas de retorno de uma categoria de riqueza indispensável às companhias – o capital humano.

2.3 Antecedentes históricos e evolução

A grande mudança ocorrida nas estruturas empresariais a nível internacional ocorreu em meados do século XX, após o término da 2ª Grande Guerra Mundial. A partir dessa época passaram a predominar corporações transnacionais com estruturas de poder altamente pulverizadas. As empresas antes comandadas por um grupo restrito de acionistas, normalmente pessoas pertencentes a uma estrutura familiar, tiveram à sua disposição uma maciça quantidade de recursos de diversas origens, como os provenientes de investidores institucionais como os fundos de investimentos, os fundos de pensão e os grandes empreendimentos voltados para projetos financeiros (ANDRADE; ROSSETTI, 2005, p. 96).

Apesar de sua importância na moderna gestão dos negócios e na promoção do desenvolvimento econômico dos países, não se pode afirmar que o tema está definitivamente sedimentado como um ramo específico da ciência das finanças. O aparecimento e a evolução da governança corporativa é relativamente recente. De acordo com Andrade e Rossetti (2005, p. 26), a expressão foi empregada inicialmente por Robert Monks em 1991. Monks é atualmente considerado um dos mais destacados defensores da adoção das práticas da governança corporativa nos Estados Unidos.

O próprio termo governança corporativa nem mesmo existia na literatura de administração de empresas. Andrade e Rossetti (2005, p. 14) estimam que o termo surgiu na virada dos anos 80.

O primeiro código das melhores práticas de governança corporativa é conhecido como *Código Cadbury* e foi definido em 1991, na Inglaterra. O grande mentor do Código foi Lord Cadbury, escolhido pelo Banco da Inglaterra como *chairman* da comissão formada para estudar esse assunto. A origem dessa providência foi o grande número de escândalos ocorridos, na época, na Inglaterra, que levaram à necessidade de uma revisão cuidadosa do papel dos conselhos de administração e de sua composição e responsabilidades. A comissão presidida por Cadbury representava um esforço conjunto da Bolsa de Valores de Londres, da *Accountancy Profession* (profissional da área contábil) e do *Financial Reporting Council* (conselho de normas contábeis), entidades sediadas na Inglaterra.

Nos Estados Unidos, a propriedade dispersa, as tradições liberais e o monitoramento das companhias pelo mercado exigiam, em contrapartida, elevado grau de transparência, ausência de conflito de interesse na composição em seu quadro de administradores (conselheiros e executivos), apuração de resultados rigorosamente auditados e controle de informações privilegiadas (ANDRADE;ROSSETTI, 2005, p. 339). A divulgação das melhores práticas de governança corporativa nos Estados Unidos coube a um dos maiores fundos de pensão existentes no mundo: o *Calpers California Public Employees' Retirement System*, sediado na Califórnia.

2.4 As melhores práticas de governança corporativa do IBGC

No Brasil, têm tido papel de destaque as ações desenvolvidas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), entidade sem fins lucrativos, fundada em 1995, e o primeiro órgão criado no Brasil, com foco específico em governança corporativa. Os objetivos do IBGC compreendem:

- a) ser no Brasil um importante centro de debates sobre assuntos relativos à governança corporativa;
- b) formar profissionais qualificados para atuação em conselhos de administração, fiscal, consultivo e outros;
- c) estimular a capacitação profissional de acionistas, sócios quotistas, diretores, administradores, auditores, membros de conselhos de administração, fiscal, consultivo e outros, de forma que os mesmos aprimorem as práticas de governança corporativa de suas empresas;
- d) treinar e orientar as atividades de conselhos de administração, fiscal, consultivo e outros de empresas e instituições que pretendam implantar sistemas de excelência em governança corporativa;
- e) divulgar e debater idéias e conceitos de governança corporativa, acompanhando e participando, com independência, as decisões de

organizações que tenham propósitos afins, em âmbito nacional e internacional;

- f) promover pesquisas sobre a governança corporativa; e
- g) contribuir para que as empresas adotem, como diretrizes fundamentais ao seu sucesso e continuidade, a transparência, a prestação de contas (*accountability*), a equidade e a responsabilidade social corporativa.

Dentre suas iniciativas e esforços neste campo destacam-se a elaboração, revisão e a manutenção do Código Brasileiro da Melhores Práticas de Governança Corporativa. Estas práticas estão sustentadas em quatro parâmetros básicos, a saber:

- a) transparência: mais do que “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, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar, também, os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor;
- b) 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;
- c) prestação de contas (*accountability*): os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e responder integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos;

d) responsabilidade social corporativa: conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo e sustentabilidade). Portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição de negócios e operações. Responsabilidade social corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. A “função social” da empresa deve incluir:

1. a criação de riquezas e de oportunidades de emprego;
2. a qualificação e diversidade de formação de trabalho; e
3. o estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistências e de defesa do meio ambiente. Inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumo) oferecidos pela própria comunidade.

Além da divulgação do Código, o IBGC é responsável pela introdução do conceito de governança corporativa no país, pelo conhecimento e disseminação da importância das boas práticas e pelo crescente interesse das empresas brasileiras em adotá-las como forma de se fortalecer. Além disso, através do seu *website*⁸, o IBGC divulga estudos, pesquisas e informações nacionais e internacionais sobre o assunto.

No âmbito das entidades reguladoras, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) divulgou uma cartilha recomendando a adoção, pelas companhias abertas, das boas práticas de governança corporativa. No Banco Central (BCB), o destaque é voltado para os diversos dispositivos regulamentares editados pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e pelo Banco Central com o intuito de aprimorar e melhor disciplinar a realização de transações financeiras no contexto das instituições que são por estes monitoradas e reguladas.

Buscando o aperfeiçoamento e o fortalecimento do mercado de ações, em dezembro/2000, a Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa, instituiu o Novo Mercado e os

⁸ Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>

Níveis Diferenciados de Governança Corporativa, denominados, respectivamente, Nível 1 e Nível 2⁹. Os níveis diferenciados dizem respeito a segmentos especiais de listagem que foram desenvolvidos com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação destinado a estimular o interesse dos investidores em ações e proporcionar a valorização das companhias listadas nesse segmento do mercado.

Embora possuam fundamentos semelhantes, o Novo Mercado contempla as empresas que pretendem adotar voluntariamente procedimentos mais abrangentes em relação às práticas de governança corporativa, em relação àquelas que são exigidas pela legislação em vigor, como a Lei das Sociedades por Ações, o Código Civil e pelos demais dispositivos legais e regulamentares. Já os níveis diferenciados 1 e 2 abrangem as empresas que possuem títulos e valores mobiliários negociados na Bovespa e pretendem aprimorar seus níveis de governança.

A melhoria da qualidade das informações prestadas pela empresa e a ampliação dos direitos concedidos aos acionistas que, em última análise, são os postulados da boa governança corporativa, reduzem as incertezas no processo de avaliação e, conseqüentemente, favorecem a obtenção de financiamento, via redução dos riscos. Assim, em virtude do aumento da confiança, haverá a redução do risco e a elevação da disposição dos investidores em financiar a empresa. Com a prática da governança, o valor das companhias aumenta, à vista da ampla valorização das ações das empresas que aderiram aos níveis diferenciados de governança corporativa da Bovespa (SILVA;LIMA, 2004, p. 5).

Outra vantagem proveniente da redução do risco é a tendência de melhoria na precificação dos papéis emitidos pela empresa. Este fato, por sua vez, estimula o lançamento de novos papéis, criando maior liquidez para o mercado acionário, favorecendo, em última instância, os lançamentos subsequentes.

Como corolário dos estudos recentemente desenvolvidos sobre o tema governança corporativa, para definir o sistema de equilíbrio e separação de poderes no contexto das empresas, tem sido empregado, com frequência, o termo *democracia societária*, em oposição ao regime anterior de onipotência e poder absoluto e discricionário do controlador ou grupo de controle (ANDRADE;ROSSETI, 2005, p. 91).

⁹ Em setembro/2007, 140 empresas eram aderentes aos níveis diferenciados de governança corporativa, sendo 40

2.5 A governança corporativa e o valor da empresa

As empresas que praticam uma boa governança corporativa possuem maior facilidade de acesso a financiamentos internos, via capitalização junto aos acionistas, por meio de ofertas públicas de colocação de ações ou mediante obtenção de recursos externamente, mediante colocação de papéis junto a investidores estrangeiros, como debêntures e notas promissórias. As boas práticas, portanto, viabilizam o acesso a essas linhas de crédito em melhores condições, traduzidas pelos maiores prazos, menores taxas, formas mais adequadas de garantias e capacidade técnica de avaliação do empreendimento.

Além do acesso a linhas de crédito tradicionais disponibilizados em bancos, as formas de capitalização por meio de realização de operações estruturadas mais sofisticadas, são realizadas pelo mercado de capitais e exigem um envolvimento maior de profissionais de outras áreas como consultores financeiros, advogados e avaliadores de risco. Como forma de minimizar os riscos da operação e, conseqüentemente, reduzir os custos, o fator preponderante para acesso a essas modalidades de capitalização é o atendimento a condições mais rigorosas de observância aos níveis de boas práticas de governança corporativa.

A governança corporativa contribui para redução do custo de capital das empresas e, em contrapartida, gera maior valorização de seu patrimônio empresarial, em função do maior valor de seus papéis agregando maior riqueza para os acionistas e investidores em geral. Isto porque as boas práticas geram melhores qualidades nos processos gerenciais, devido ao fato de existirem controles internos mais robustos, consistentes e confiáveis e um processo decisório voltado, preponderantemente, para o atendimento do objeto social da companhia na geração de melhores resultados e valorização do seu patrimônio.

Tudo isso leva à constatação de que a principal premissa a ser levada em conta é que os papéis lançados pelas empresas com boa governança tendem a ser os mais procurados pelos investidores, ocasionando maior valorização destes papéis no mercado. Carvalho (2003) elaborou estudo específico para a Bovespa, no qual constatou que a migração das empresas para o segmento dos níveis diferenciados de governança corporativa resultou

em valoração das ações, com retornos anormais positivos e aumento do volume de negociação¹⁰.

Para melhor aquilatar a importância atual da governança corporativa, o Departamento de Estado dos EUA, *Journal USA (2005)*¹¹, sustenta que “*as empresas que queiram ser bem-sucedidas no mercado global de hoje devem atender às exigências legais mais recentes e mais rigorosas, assim como levar em consideração as crescentes expectativas sociais*”, e finaliza afirmando “*que a governança corporativa é um dos mais novos e importantes pilares da arquitetura financeira global.*”

Outro quesito muito importante a ser considerado na análise dos benefícios trazidos pela governança corporativa diz respeito à política de dividendos adotada pela companhia. As boas práticas adotadas têm o escopo de permitir a definição de um alongamento do horizonte temporal, possibilitando a definição de políticas de dividendos constantes e regulares.

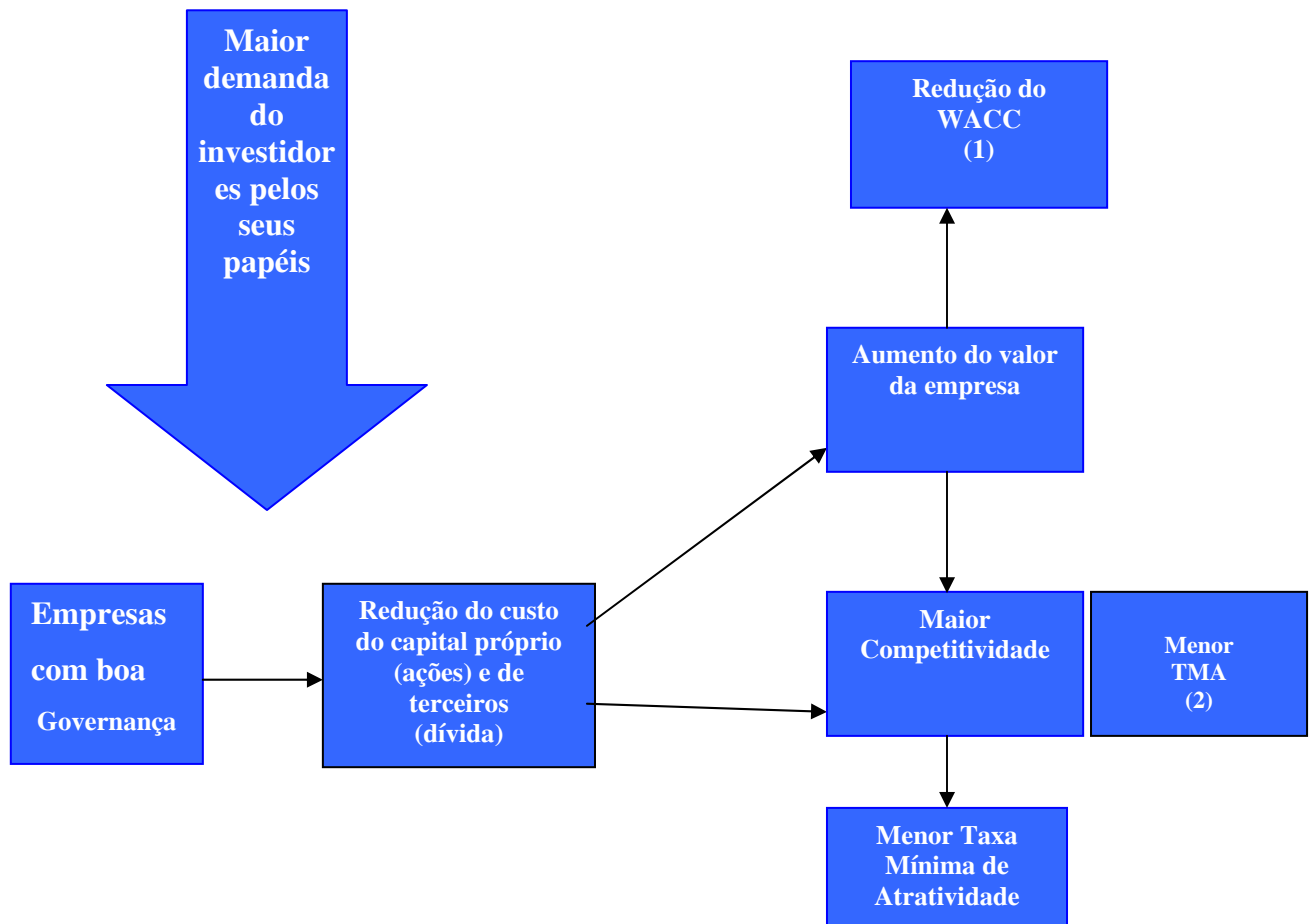
Desta forma, uma vez definido um maior prazo para distribuição de dividendos, aliado à perspectiva de maior retorno proporcionado pela governança, há, como consequência, a perspectiva de melhor capitalização, em uma saudável relação de causa e efeito.

O esquema apresentado a seguir, adaptado de Silveira (2002, p.26), detalha com maior precisão e clareza os benefícios trazidos pela adoção das boas práticas de governança corporativa nas empresas. Deve-se observar que a maior demanda pelos papéis da empresa terá repercussão na redução do custo de capital, aumentando a competitividade e, conseqüentemente, o valor da empresa e, ainda, reduzindo a taxa mínima de atratividade.

¹⁰ Estudo disponível em <http://www.bovespa.com.br/pdf/usp niveis.pdf>.

¹¹ *Journal USA* editado em fevereiro de 2005.

Figura 1 - Possível impacto da governança corporativa sobre as empresas



Fonte: Adaptado de Silveira (2002, p.26)

(1) WACC – Sigla em inglês que significa Custo Médio Ponderado de Capital. Refere-se à relação ótima entre o financiamento com capital próprio em relação ao capital de terceiros.

(2) TMA – Taxa Média de Atratividade. Menor TMA tende a gerar maior quantidade de projetos a serem empreendidos.

Em países emergentes que possuem forte dependência do financiamento externo, o aspecto mais imediato que proporciona segurança para o investidor é o fato de as empresas localizadas nesses países possuírem boa governança corporativa. Por esse motivo, essas empresas podem acessar linhas de crédito em melhor condição, o que passa a ser uma importante vantagem competitiva que não deve ser desprezada. Dentro da perspectiva de

longo prazo, este aspecto se reforça e se consolida como um importante aliado das empresas solidamente estruturadas na atração de capital.

A importância que os controladores e administradores devem dar a esse tipo de enfoque do tema pode ser devidamente aquilatado pela seguinte observação de Rappaport (1998, p.1), a respeito da criação de valor para o acionista:

“avaliar a empresa com o intuito de gerenciá-la com base na evolução do seu valor é preocupação atual de praticamente todos os principais executivos, fazendo com que nos próximos anos a criação de valor para o acionista provavelmente se torne o padrão global para mensuração do desempenho do negócio”.

2.6 Os princípios fundamentais da OCDE sobre governança corporativa¹²

O assunto ganha maior dimensão se forem levados em conta os estudos desenvolvidos principalmente pelos países industrializados. Neste sentido, diversos órgãos internacionais têm colaborado para fomentar e divulgar as pesquisas nesse âmbito, cabendo destaque, mais uma vez, à OCDE.

Por meio da OCDE, os representantes se reúnem para trocar informações e alinhar políticas com o objetivo de potencializar seu crescimento econômico e colaborar com o desenvolvimento de todos os demais países membros.

Dentre as propostas divulgadas pela OCDE para o atendimento de seus objetivos destacam-se as *Linhas e Diretrizes para Empresas Multinacionais* que incluem os princípios voluntários e padrões para uma conduta empresarial responsável e consistente com as leis adotadas nos diversos países.

Os princípios de governança corporativa divulgados pela OCDE retratam a nítida tendência para a proteção dos investidores, credores e demais *stakeholders* e preconizam os direitos iguais entre investidores e credores, com o foco para a equidade de tratamento entre os acionistas minoritários e controladores.

¹² Princípios Fundamentais da OCDE sobre Governança Corporativa. Texto de livre tradução disponível em <http://usinfo.state.gov/journals/ites/0205/ijep/oecd.htm>

Os princípios da OCDE, visam assegurar:

- "a) a base para um enquadramento eficaz da governança das sociedades;
- b) os direitos dos acionistas e funções fundamentais de exercício dos direitos;
- c) o tratamento equitativo dos acionistas.
- d) o papel dos outros sujeitos com interesses relevantes a sociedade;
- e) a divulgação de informação e transparência; e
- f) as responsabilidades do órgão de administração."

Assim, segundo a OCDE, o sistema de governança corporativa, deve:

- " a) garantir a base para um sistema eficaz de governança corporativa na promoção de mercados transparentes e eficazes e ser coerente com o estado de direito, além de articular com clareza a divisão de responsabilidades entre as diferentes autoridades supervisoras, reguladoras e executoras da lei;
- a) garantir os direitos dos acionistas e as principais funções da propriedade no exercício dos direitos dos acionistas;
- b) prover tratamento equitativo entre os acionistas, mediante concessão das mesmas garantias a todos os acionistas, inclusive os minoritários e estrangeiros. Todos os acionistas devem ter oportunidade de obter reparação efetiva por violação de seus direitos;
- c) avaliar o papel de outras partes interessadas na governança corporativa. O sistema de governança corporativa deve reconhecer os direitos de outras partes interessadas, previstos por

lei ou por acordos mútuos, e estimular a cooperação ativa entre corporações e partes interessadas para criar riqueza, empregos e sustentabilidade de empresas financeiramente sólidas;

- d) promover a divulgação e a transparência. A divulgação deve ser precisa e oportuna de todas as questões relevantes relacionadas com a corporação, inclusive situação financeira, desempenho, composição societária e governança da empresa;
- e) adequar a responsabilidades do conselho de administração. O conselho de ser atuante nas orientações estratégica da empresa, o monitoramento eficiente da administração e a prestação de contas à empresa e aos acionistas de todos os atos da administração."

No que diz respeito à proteção aos direitos dos acionistas, os princípios da OCDE não cuidam apenas da proteção aos acionistas minoritários. Envolvem todos os acionistas, independentemente do tipo e classe de ações que detém, inclusive os estrangeiros, considerando a oportunidade que todos devem possuir em relação à proteção de seus interesses.

No tocante ao reconhecimento dos direitos de investidores e credores garantidos em lei, os princípios encorajam a cooperação entre investidores e credores, visto que ambos correm o risco do negócio.

Quanto à transparência e à sustentabilidade no contexto das modernas organizações, somente é factível o alcance de bons resultados se houver a garantia de um ambiente onde permeiam a confiança e a segurança, calcadas nos fundamentos da transparência e seriedade das relações.

As orientações estratégicas emanadas da alta administração devem ser observadas e cumpridas por todo o segmento da corporação. A alta administração, por sua vez, deve observar permanentemente um regime de prestação de contas eficiente e consistente.

2.7 Estudos e pesquisas desenvolvidos no âmbito nacional e internacional

A abordagem de La Porta *et al* (1998) está intrinsecamente vinculada aos aspectos legais, como fator de garantia do retorno do capital aplicado pelo investidor. Nesse mesmo caminho, Kappler e Love (2002, p.3) ressaltam a existência de uma significativa variação do nível de governança corporativa entre empresas sob a égide do mesmo ambiente contratual em que atuam.

A abordagem de proteção ao investidor por Himmelberg *et al* (1999) vai mais além, pois é vista não apenas sob o prisma legal, de maneira exógena. Os autores ressaltam, em especial, fatores endógenos, materializados pelo segmento econômico em que a empresa atua.

Os problemas de agência, que normalmente ocorrem nas instituições financeiras mais complexas, são analisados por Jensen e Meckling (1976, p. 308). Os autores definem os problemas de agência como *“um contrato onde uma ou várias pessoas – o principal – engajam outra pessoa – o agente – para desempenhar algumas tarefas em seu favor, envolvendo a delegação de autoridade para tomada de decisão pelo agente”*. Realmente, havendo interesses distintos, e tendo o gestor excesso de delegação, nada impede que ele use esses poderes em proveito próprio, chegando mesmo a se locupletar.

No plano interno, o destaque vai para os estudos elaborados por Silveira (2002) sobre o desempenho de empresas brasileiras listadas no Novo Mercado da Bovespa. O estudo desenvolvido por Silveira (2002) investigou o comportamento do valor de mercado das companhias abertas brasileiras adaptadas às recomendações das boas práticas de governança corporativas sugeridas pelo IBGC e CVM, a partir, portanto, da criação dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da Bovespa.

Os resultados apontaram que, em média, as empresas que têm pessoas distintas ocupando os cargos de diretor executivo e presidente do conselho de administração são mais valorizadas no mercado. Com relação ao tamanho do conselho, o resultado sugere que as empresas que possuem um número intermediário de conselheiros alcançam melhor desempenho.

Lodi (1988) aborda os aspectos relacionados à estrutura familiar das empresas e a composição dos órgãos estatutários e Pedreira (1989) enfoca os conceitos de finanças e demonstrações financeiras.

No tocante aos estudos e pesquisas sobre governança corporativa em bancos, vale citar o estudo de Oliveira e Silva (2004), que destaca a importância da governança corporativa para as instituições financeiras brasileiras e as normas e práticas que vêm sendo adotadas. O objetivo do trabalho foi identificar o conceito de governança corporativa na legislação e normas que regem o Sistema Financeiro Nacional.

As normas analisadas pelos autores referem-se ao exercício de cargos em órgãos estatutários em instituições financeiras; ao controle acionário de tais instituições; aos investidores; à auditoria independente; aos analistas de investimentos nas instituições financeiras; e à regulamentação vigente.

Os autores concluem que as normas objetivam a adoção e o aprimoramento dos mecanismos de governança corporativa nas instituições. O trabalho ressalta que, apesar do aumento da tendência na adoção de tais práticas, ainda existe um longo caminho a ser percorrido, tanto no estabelecimento de novas normas, quanto no cumprimento daquelas existentes.

O trabalho de Marcassa (2004) consistiu em uma pesquisa sobre a literatura internacional existente, publicada há no máximo de três anos, a respeito da influência dos mecanismos de governança corporativa no desempenho e na forma de remuneração dos executivos das instituições financeiras. A autora verificou a existência de diversos métodos que são utilizados para avaliar a relação entre governança e desempenho econômico-financeiro da instituição. Dentre os aspectos apresentados, destacam-se aqueles sobre a remuneração dos executivos, a disciplina de mercado e sobre a diferença da governança entre bancos e empresas não-financeiras.

No estudo de Fortuna (2007), a governança corporativa está orientada para possibilitar melhor visão aos depositantes, credores e à sociedade, abrangendo três partes:

"a) a primeira apresenta um conjunto de premissas sócio-econômicas, legalmente válidas que, isoladas ou agregadas, fundamentam a

importância ímpar dos bancos e justificam a necessidade de melhores práticas específicas e diferenciadas de governança;

- a) a segunda abrange o ambiente regulatório e de supervisão formal e a prática de governança em vigor, com ênfase ao processo pós Plano Real; e
- b) a terceira e última parte, traz em seu bojo uma série de proposições de adaptações e inovações à *práxis* de governança."

Para melhor avaliar os reais benefícios da governança corporativa, a Tabela 1, apresenta os estudos e pesquisas desenvolvidas no país e no exterior sobre governança corporativa. O destaque vai para os dois últimos estudos, desenvolvidos por Leal e Silva (2002) sobre o comportamento da estrutura de governança corporativa de 154 empresas de capital aberto brasileiras no período entre 1998 e 2000.

Tabela 1 - Estudos e pesquisas nacionais e internacionais sobre governança corporativa

AUTORES DA PESQUISA E DATA DA PUBLICAÇÃO	ÍNDICE UTILIZADO E ABRANGÊNCIA DA AMOSTRA	PRINCIPAIS RESULTADOS
Leonora Klapper e Inessa Love, em 2004	<ul style="list-style-type: none"> • Índice CLSA (Credit Lyonnais Securities Asia). • 372 empresas em 14 países emergentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe alta correlação positiva entre a qualidade da governança corporativa e o desempenho de mercado da empresa. • As melhores práticas são mais importantes para as empresas em ambientes com fraca proteção legal aos investidores.
Art Durnev e Han Kim, em 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Índice CLSA e S&P. • 859 empresas em 27 países. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de crescimento, necessidade de financiamento externo e concentração de propriedade determinam a qualidade da governança corporativa. • Empresas com maiores índices de governança e maior transparência são mais bem avaliadas, principalmente onde há baixa proteção legal.
Bernard Black, Hasung Jang e Woochan Kin, em 2004	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Governança corporativa (KCGI). • 525 empresas sul 	<ul style="list-style-type: none"> • A governança corporativa é um fator importante na predição do valor de mercado na Coreia do Sul.

	coreanas.	<ul style="list-style-type: none"> Entre os mecanismos de governança, o conselho de administração aparece como o mais relevante.
Stefan Beiner, Wolfgang Drobetz e outros, em 2004	<ul style="list-style-type: none"> Índice CGI. 109 empresas suíças. 	<ul style="list-style-type: none"> Há relação positiva entre a qualidade da governança corporativa e o valor de mercado das empresas.
Lawrence Brown e Marcus Caylor, em 2004	<ul style="list-style-type: none"> Índice amplo (Gov-Score) 2.327 empresas norte-americanas 	<ul style="list-style-type: none"> As empresas com maiores níveis de governança são mais rentáveis, mais bem avaliadas pelo mercado e pagam maiores dividendos. A remuneração dos executivos é associada ao bom desempenho corporativo.
Chong-Em Bai e outros, em 2003	<ul style="list-style-type: none"> Índice de governança. 3004 empresas chinesas. 	<ul style="list-style-type: none"> Os investidores pagam um prêmio significativo por empresas com boa governança. O prêmio pode variar de 41% a 67%.
Alexandre Di Micelli da Silveira, Lucas Barros e Rubens Fama, em 2005	<ul style="list-style-type: none"> Índice de governança (IGOV). 154 empresas de capital aberto no Brasil. 	<ul style="list-style-type: none"> Relação positiva significativa entre governança corporativa e valor. Mudança de qualidade da governança do pior para melhor nível da amostra resultaria em aumento de capitalização de mercado da empresa de 95% a 100%.
Ricardo Leal e André Carvalho da Silva, em 2005	<ul style="list-style-type: none"> Índice de governança (CGI). Painel de empresas entre 1998 e 2002. 	<ul style="list-style-type: none"> Relação positiva significativa entre governança corporativa e valor. Aumento do índice para o melhor indicaria aumento de 95% do valor das companhias. As empresas brasileiras têm melhor desempenho.

Fonte: Alexandre Di Micelli da Silveira (IBGC)

2.8 O problema de agência

Na maioria das grandes corporações, observa-se uma nítida separação entre propriedade e controle. Como consequência, tanto os executivos encarregados do controle quanto os proprietários da instituição acabam por compartilhar o ônus dos resultados financeiros da organização. Nesse contexto, Jensen e Meckling (1976) identificaram a existência de uma relação entre os proprietários e gestores, na qual os executivos atuam como

agentes daqueles, sendo pagos para agir sempre no melhor interesse dos proprietários da corporação. Esta relação é denominada relação de agência.

Muitas vezes, entretanto, os gestores tomam decisões tendo em vista a maximização de seus próprios interesses em busca da sua utilidade pessoal que podem não coincidir com os interesse dos acionistas. A minimização dos prejuízos causados por esse problema depende dos mecanismos de harmonização possibilitados pela governança corporativa.

Na visão de Freeman (1984) as práticas de governança envolvem a adoção de princípios norteadores de decisões na política de atuação da empresa. Estas decisões visam minimizar os problemas de agência que surgem entre a administração e os *stakeholders*.

Em relação ao conflito de interesses que normalmente surge quando existem na organização diversos agentes envolvidos com interesses distintos, Bodie e Merton (2001, p.39) assim descrevem o problema de agência: "*contrapondo todos os motivos em favor da separação entre propriedade e administração, a estrutura separada cria um potencial para conflito de interesse ou problema de agência entre os proprietários e os administradores*".

Em virtude de os proprietários ou acionistas de uma sociedade possuem somente informações incompletas acerca dos administradores da instituição, principalmente se eles estão atendendo a seus interesses de maneira adequada e tempestiva, estes administradores podem se tornar negligentes em suas obrigações para com os acionistas. Em casos extremos, o interesse dos gerentes pode até ir de encontro aos interesses dos acionistas (BODIE e MERTON, 2001, p.39).

Segundo Lopes e Martins (2005, p 28), a teoria econômica clássica assume que as firmas atuam de forma racional e sempre no sentido de otimizar lucro econômico no longo prazo. Essa perspectiva assume que as empresas possuem um único gestor, que normalmente é o principal acionista.

A evolução das atividades econômicas e a modernização das práticas empresariais fizeram surgir as atuais corporações multidimensionais, porém, com propriedade e gestão bem segregadas e definidas. Este modelo, não obstante mais eficiente e adaptado ao

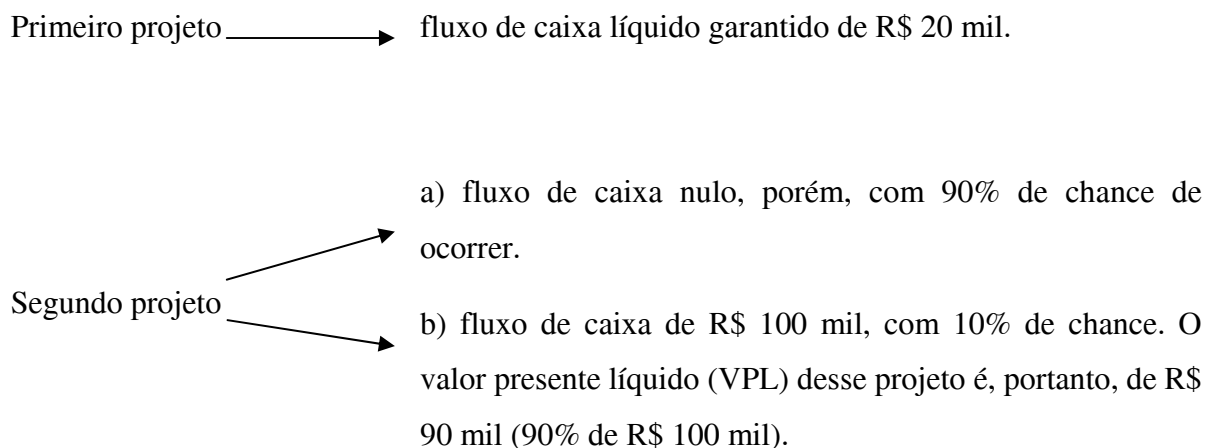
que é exigido pela gestão contemporânea, criou, em contrapartida, a possibilidade de gerar o conflito de interesses entre acionistas e administradores ou mesmo em diferentes níveis hierárquicos dentro da empresa.

2.8.1 Caso de custo de agência

Para melhor ilustrar o problema de agência, tomando como exemplo a influência desse custo na estrutura patrimonial de uma organização, Lopes e Martins (2005, p. 29) citam o caso típico de como o custo da insolvência de uma empresa pode se contrastar com as decisões dos agentes, manifestando-se, por consequência, o problema de agência.

Supondo uma estrutura patrimonial em que as dívidas sejam reconhecidas integralmente no último dia do encerramento contábil de uma empresa e que os valores de máquinas e equipamentos estejam avaliados ou pelo valor de mercado ou valor de liquidação da empresa. Assumindo, também, que a empresa possui somente dois projetos excludentes que podem ser realizados até o exercício subsequente para gerar os recursos e evitar a descontinuidade, tem-se o seguinte esquema:

Figura 2 – Fluxo de recursos e valor presente líquido



Fonte: Adaptado de Lopes e Martins (2005, p. 29)

A decisão mais adequada ao caso depende do interesse de cada um dos agentes envolvidos no processo decisório. Mesmo que haja uma eventual perda por um desses agentes, os demais devem aquiescer para que esta perda seja minorada e seus interesses atendidos, mesmo que parcialmente.

No caso, deve-se levar em conta que o primeiro projeto garante um fluxo de caixa líquido (R\$ 20 mil), suficiente para fazer face ao pagamento de parte dos credores, para evitar a liquidação da empresa. Essa situação prejudica os administradores que, provavelmente, perdem seus empregos.

O segundo projeto, com VPL nulo, também pode ser interessante para os administradores que, ao menos, garantem a recuperação da empresa, mantendo seus empregos. Porém, prejudica os credores, por terem menor chance de receber seus recursos. Os acionistas, por sua vez, também optam pelo segundo projeto, dada a chance de manter o controle da empresa.

Neste caso, a segunda alternativa, ou seja, o projeto fluxo de caixa nulo, porém, com 90% de chance de ocorrer se mostra mais atrativo e recomendável, devido ao fato de ser a opção dos acionistas, conjugado com os administradores e abrindo a perspectiva de os credores receberem seus recursos, embora em menor valor.

O exemplo de Lopes e Martins (2005, p. 29) traz à lide como a conjugação de esforços entre os *stakeholders* pode oferecer melhores resultados e minimizar ou mesmo eliminar os custos de agência. A maneira de contornar estes problemas é a capacidade de negociação e convencimento que deve existir principalmente entre os acionistas e credores, principais *stakeholders*, de modo a eliminar a perspectiva de falência que é a alternativa evitável por todos os agentes.

Assim, a boa prática de governança corporativa deve sempre buscar a melhor forma de compatibilizar as diversas necessidades, expectativas e exigências de acionistas controladores, minoritários, credores, os próprios gestores e os demais envolvidos, mediante o consenso que deve sempre sobressair nas relações entre os agentes.

O grande desafio dos estudos ligados à governança corporativa é a criação de um ambiente no qual essas necessidades conflitantes são minimizadas e o interesse comum passe a permear as relações entre os *stakeholders* da instituição.

2.9 Níveis de transparência

O IBGC enfatiza que as boas práticas de governança corporativa devem ter como linhas mestras a transparência, a prestação de contas (*accountability*), a equidade e a responsabilidade social corporativa. Para que essas quatro dimensões estejam presentes nas diretrizes da organização, é necessário que o conselho de administração exerça seu papel, que consiste especialmente em estabelecer estratégias para a empresa, eleger a diretoria, fiscalizar e avaliar o desempenho da gestão e escolher a auditoria independente.

Com o objetivo de definir o termo transparência em toda a plenitude, Tapscott e Ticoll (2005, p. 22) argumentam que esta consiste de informações sobre uma dada organização disponibilizada para o público ou para outra organização. A definição de transparência, portanto, diz respeito à acessibilidade, para os *stakeholders*, das informações institucionais referentes a assuntos que afetem os seus interesses.

Segundo relatam os autores, no atual cenário de globalização, o vigor da empresas é a transparência, revelada pela disposição para divulgar e informar, transcendendo a obrigação legal básica. As pessoas e instituições que interagem com as empresas estão ganhando um acesso sem precedentes a todos o tipo de informações sobre o comportamento, as operações e o desempenho corporativos. Armados de novas ferramentas para descobrir dados sobre assuntos que afetam seus interesses, os *stakeholders* agora esquadrinham as empresas e, como nunca antes, passam a informação a outras e organizam respostas coletivas. Como resultado, a empresa está se tornando cada vez mais transparente.

Em relação aos benefícios para os negócios, os autores seguem ainda aduzindo que a integridade nos negócios está em alta, não apenas por razões legais ou puramente éticas, mas porque compensa economicamente. Empresas que demonstram valores éticos, abertura e franqueza descobrem que podem competir melhor e lucrar mais. Algumas descobriram isso recentemente, enquanto outras o compreenderam há gerações. Os vencedores de hoje se despem cada vez mais para alcançar o sucesso.

2.9.1 Relação da transparência com os demais fatores da produção

Fazendo uma relação entre os fatores econômicos, o ambiente dos negócios e o conhecimento humano em contrapartida com os benefícios possibilitados pela transparência, os autores intensificam os comentários, dizendo que na economia industrial, o que alimentava os motores da produção – o combustível – era a energia física: carvão, eletricidade, gasolina e reações químicas. As máquinas também necessitavam de graxa para funcionar suavemente, sem se despedaçar.

A economia de hoje, prosseguem os autores, depende do conhecimento, da inteligência humana, da agilidade e dos relacionamentos dentro e fora da empresa. Atualmente a energia física foi substituída pela informação, sendo que o lubrificante dessa energia é a confiança.

A revolução nas tecnologias de informação e comunicação está no âmago dessas mudanças. A Internet e outras tecnologias possibilitam o pensamento, a comunicação e a colaboração em níveis nunca antes alcançados.

As organizações de hoje exigem a capacidade de aprender mais rápido do que a concorrência. Tecnologias, produtos e mesmo estratégias inteiras podem ser copiados. As vantagens competitivas são efêmeras, com empresas buscando constantemente novas maneiras de gerar valor.

Por outro lado, cérebros exigem motivação para ter bons desempenhos. Funcionários automotivados têm melhor desempenho, não somente quando têm o conhecimento de que necessitam, mas também quando têm uma sensação de dignidade e valor próprio – a confiança mútua com seus empregadores, baseada em valores éticos e praticados no dia-a-dia. Os autores finalizam aduzindo que a base para tal confiança é a transparência nas palavras dos profissionais de recursos humanos, a comunicação aberta, honesta e direta.

2.9.2 Benefícios da transparência

Relatando os benefícios da transparência, em relação ao ambiente negocial, Tapscott e Ticoll (2005, p.28) reiteram que, para alcançar altos desempenhos na economia do

conhecimento, as organizações não têm escolha, exceto criar um ambiente de confiança fundado na transparência.

Entretanto, a transparência ativa ocorre quando as empresas decidem conscientemente ser transparentes para atingir as metas de negócios. Declarações formais, como informativos à imprensa, relatórios anuais e relatórios de sustentabilidade são um elo vital na cadeia da transparência ativa. As empresas abertas têm a capacidade de assegurar que a transparência ativa, em todas as suas dimensões, fortaleça consistentemente suas prioridades e valores.

Por fim, os autores arrematam dizendo que as organizações que desejarem sustentar altos desempenhos na econômica do conhecimento não têm outra escolha exceto criar um ambiente de confiança fundado na transparência.

2.9.3 A transparência e a contabilidade

A CVM, ao aprovar e referendar o pronunciamento do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON) sobre Estrutura Conceitual Básica da Contabilidade¹³ destaca que a contabilidade é, objetivamente, um *sistema de informação e avaliação* destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização. Por *sistema de informação e avaliação* entende-se um conjunto articulado de dados, técnicas de acumulação, ajustes e edição de relatórios.

A CMV define usuário da contabilidade toda pessoa física ou jurídica que tenha interesse na avaliação da situação e do progresso de determinada entidade, seja tal entidade empresa, ente de finalidades não lucrativas, ou mesmo patrimônio familiar.

Destaca que as empresas precisam dar ênfase à *evidenciação* ou à *transparência* de todas as informações que permitam a avaliação da sua situação patrimonial e das mutações desse seu patrimônio e, além disso, que possibilitem a realização de inferências perante o futuro.

¹³ Deliberação CVM 29, de 05 de fevereiro de 1986.

Essa evidenciação é vital para se alcançar os objetivos da contabilidade, havendo hoje exigências no sentido de se detalharem mais ainda as informações por segmento econômico, região geográfica, dentre outras. Também informações de natureza social passam cada vez mais a ser requisitadas e supridas.

As empresas de capital aberto, comprometidas com a ampla divulgação de suas atividades, vêm publicando seus balanços gerais com grande riqueza informacional. Além das informações econômico-financeiras básicas, tradicionalmente exigidas pela legislação societária e pelos dispositivos regulamentares, as atuais publicações incluem notas explicativas, quadros suplementares e relatórios da administração, de auditoria e de conselhos, com grande e variada riqueza de informações.

Além disso, as organizações em linha com essa cultura publicam outros demonstrativos financeiros não exigidos, porém, considerados de grande importância, como:

- a) a demonstração do fluxo de caixa, que veicula informações quantitativas;
- b) a demonstração do valor adicionado e o balanço social que divulgam informações quantitativas e qualitativas.

A ANEFAC¹⁴, entidade que tem por objetivo compartilhar experiências, incentivar a pesquisa, educação continuada nas áreas de finanças, administração e contabilidade, concede anualmente o Prêmio Transparência. O critério de concessão do Prêmio leva em consideração os seguintes quesitos:

- a) a qualidade das informações contidas nas demonstrações financeiras e notas explicativas;
- b) transparência nas informações prestadas;
- c) qualidade do relatório da administração e sua consistência com as informações divulgadas;

¹⁴ Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade.

- d) aderência aos princípios contábeis;
- e) ressalvas no parecer dos auditores independentes, levando em conta suas naturezas;
- f) apresentação da divulgação no tocante ao leiaute, legibilidade, concisão e clareza; e
- g) divulgação de aspectos relevantes não exigidos legalmente, como fluxo de caixa, valor adicionado, EBITDA, valor econômico agregado, balanço social e efeitos inflacionários, dentre outros.

2.9.4 A relutância em evidenciar as informações

Em razão de tantos benefícios propiciados pela transparência, deve-se questionar a razão da existência de empresas excessivamente opacas. Ao pesquisar o processo de evidenciação nas empresas, Dantas *et al* (2004 p.5), constataram que, apesar da adequada evidenciação financeira influenciar positivamente a eficiência no desenvolvimento do mercado de capitais, além de reduzir o custo de capital e aumentar a liquidez das ações, há certa relutância das organizações em aumentar o grau de evidenciação.

Uma questão bastante importante, trazida no bojo do estudo elaborado pelos autores, é o argumento de que a divulgação plena das informações pode comprometer o sucesso do empreendimento. O fato é que, a partir do momento em que as políticas empresariais de financiamento e investimento se tornam de amplo conhecimento dos agentes que tenham interesses contrários aos da empresa e caso essas informações não sejam divulgadas adequadamente, pode resultar em informações enganosas para os usuários. Além disso, abre espaço para a manipulação de negociações com valores mobiliários, por parte algum agente com acesso a essas informações privilegiadas, o que caracteriza *insider information*.

Para explicar os fatores que implicam na relutância em divulgar informações, os autores citam os argumentos apresentados por Hendriksen e Van Breda (1999, p.517), segundo os quais há o receio de que a divulgação possa prejudicar a empresa em favor dos concorrentes ou de outros agentes com interesses contrários aos da administração. Por outro

lado, deve se ter sempre presentes, por ocasião da divulgação, os seguintes aspectos essenciais: a relação de custo *versus* benefício de se produzir e divulgar tais informações e a falta de conhecimento das necessidades dos usuários.

Em relação ao custo benefício da informação, é certo que as empresas dispõem recursos significativos para divulgação de suas informações até certo ponto em que a própria empresa se considera como totalmente satisfeita com os benefícios alcançados. Porém, não há um padrão de satisfação, sendo o ponto ótimo definido pela própria empresa, levando em conta diversos aspectos, um dos quais é o grande interesse dos *stakeholders*.

Segundo sugerido pela Deliberação CVM 29/86, como não há um padrão ótimo definido para divulgação, uma forma prática de verificar se a contabilidade está alcançando seus objetivos, conforme enunciado, é pesquisar, periodicamente, qual o grau de utilização de demonstrações contábeis por parte de grupos de usuários para os quais, de antemão, se acredita que as demonstrações contábeis devam ser de grande utilidade.

2.9.5 A transparência nas instituições financeiras

Alves *et al* (2005, p.5) mencionam que há evidências empíricas de que as instituições financeiras são menos transparentes em relação a outros tipos de empresas. Isso implica que, em tese, os investidores sabem pouco sobre o que está sendo feito com seus recursos.

Para melhor esclarecer e ilustrar as conseqüências da falta de transparência na divulgação de informações de instituições financeiras, vale a pena mencionar um caso de grandes repercussões ocorrido nos anos 90. Trata-se do Banco Barings, no qual um único operador conseguiu levar à insolvência um banco de grande expressão internacional, demonstrando que, até mesmo os próprios diretores dos bancos, por vezes, desconhecem o que realmente é feito com os seus recursos.

Ocorre que grande parte das operações de tesouraria é realizada por intermédio da mesa de negócios. Em alguns aspectos, uma decisão adotada pode ser divulgada negativamente por intermédio da mesa de negócios, com o intuito de macular o concorrente para satisfação financeira de interesses dos próprios fomentadores da informação.

No tocante ao grau de transparência de bancos com atuação no Brasil, em relação às práticas divulgadas por instituições financeiras internacionais, um estudo empírico realizado por Goulart (2003, p.24), compreendendo os relatórios anuais de 1997 a 2002, concluiu que, em relação ao quesito “risco de mercado”, os bancos brasileiros apresentam um nível limitado de transparência, havendo, portanto, uma necessidade de melhoria do nível de *disclosure* bancário brasileiro.

Para elaborar o estudo, Goulart (2003, p. 22) utilizou como parâmetros as recomendações de evidenciação do Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia (CSBB)¹⁵, bem como informações sobre as práticas de divulgação de instituições financeiras no mercado internacional.

A evidenciação adequada dos aspectos relacionados aos riscos financeiros deve ter como parâmetro a expectativa de perdas em decorrência de oscilações em variáveis econômicas e financeiras, como taxas de juros, taxas de câmbio, preços de ações e de commodities. Essa informação tem assumido importância crescente no sistema financeiro, por diversos fatores, como as crises financeiras de amplitude global, o desenvolvimento dos derivativos, os colapsos empresariais decorrentes de deficiências na gestão de riscos, e as exigências de capital em função dos riscos incorridos pelas instituições.

Em relação a esses riscos financeiros, Goulart (2003, p.189) concluiu com a pesquisa empírica, que a evidenciação bancária no Brasil, apesar de mostrar indicadores de evolução na área de riscos de mercado, ainda, requer o desenvolvimento de todo o conjunto de precondições legais, institucionais e culturais relevantes para o amadurecimento do mercado de capitais doméstico e de seus sistemas de governança corporativa.

Em resumo, entre divulgar a informação levando em consideração o risco de expor a instituição ao risco do negócio e não divulgar sob pena de omissão persiste ainda a seguinte dicotomia:

¹⁵ O Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia (CSBB) ou *Basle Committee on Banking Supervision (BCBS)*, fundado em 1975, congrega autoridades de supervisão bancária. Foi estabelecido pelos Presidentes dos bancos centrais dos países do Grupo dos Dez (G-10). O papel do Comitê da Basiléia é divulgar normas e monitorar o progresso dos países na implantação dos princípios da supervisão bancária eficaz.

- a) se por um lado existe a justa razão em não divulgar informações, as quais podem vir a comprometer eventuais estratégias e táticas internas da empresa, havendo, portanto, receio de que a divulgação possa prejudicar a empresa em favor dos concorrentes;
- b) por outro, há o risco de a administração da empresa vir a ser responsabilizada pela não divulgação de informação adequada e tempestiva. Neste caso, as empresas e seus dirigentes podem vir a ser responsabilizadas, por omissão e gestão temerária, infrações capituladas na Lei que define os crimes contra o Sistema Financeiro Nacional¹⁶.

A solução para o problema apresentado entre informar ou não deve ser pautada pelo administrador na busca do seguinte equilíbrio: avaliar os cuidados que sempre deve ter no sentido de procurar respaldo documental suficiente, evitando, assim, eventuais ações judiciais por não divulgar a informação e, por outro, divulgar e ser penalizado por quebra de sigilo dos negócios.

2.10 Os controles internos, a Lei Sarbanes-Oxley e a governança corporativa

2.10.1 Controles Internos

Bergamini Jr. (2005, p. 149)¹⁷, sustenta que os controles internos são um instrumento essencial de governança corporativa e que devem ser implementados pela alta administração. Tais controles internos compreendem as intervenções tanto do conselho de administração quanto da diretoria executiva no processo, pelo fato de que é de ambos a responsabilidade de estabelecer o plano de organização. Esse plano define o desenho organizacional da empresa (organograma), estabelece as responsabilidades básicas de cada unidade (atribuições funcionais) e aloca os recursos necessários para a adequada gestão dessas atribuições, representados por pessoas qualificadas, recursos materiais e sistemas de tecnologia de informação (TI).

¹⁶ **A Lei 7.492, de 16 de junho de 1986**, ou lei do colarinho branco, caracteriza como crimes contra o sistema financeiro nacional, dentre outros, os seguintes procedimentos: gerir fraudulentamente instituições financeiras, praticar gestão temerária e divulgar informação falsa ou incompleta, induzir ou manter em erro, sócio, investidor ou repartição pública competente relativa à operação ou situação financeira, sonhando informação ou prestando-a falsamente.

De acordo com Moscové *et al* (2002, p.196), os sistemas de informações contábeis englobam toda a forma de ativos de uma organização que precisam ser protegidos contra adversidades. A proteção dos ativos requer o desenvolvimento e implementação de um sistema de controles internos dentro do Sistema de Informação Contábil – SIC da organização, bem como em outras partes do sistema organizacional.

Além de proteger os ativos, o sistema de controles internos ajuda a garantir a confiabilidade dos dados contábeis processados pelo sistema de informações contábeis e auxilia a promoção da eficiência operacional de uma organização.

O COSO¹⁸ define controles internos como um processo realizado pelo conselho de administração, pela administração e pelos funcionários de uma entidade que visa dar garantia razoável quanto ao cumprimento dos objetivos da organização abrangendo as seguintes categorias:

- "a) a eficácia e eficiência de operações;
- b) a confiabilidade dos relatórios financeiros; e
- c) o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis."

De acordo com o COSO, os componentes do controle interno são inter-relacionados e consiste de cinco componentes básicos:

- " a) ambiente de controle - estabelece o enfoque que a empresa possui em relação ao controle e influencia o grau de consciência dos funcionários em relação ao controle. Através da promoção da necessidade e importância do controle interno pela administração é que os empregados irão adquirir a consciência de sua importância. Nesse passo, é de suma

¹⁷ REVISTA DO BNDES, RIO DE JANEIRO, V. 12, N. 24, P. 149-188, DEZ. 2005

¹⁸ O **COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission** é uma entidade privada dedicada a prover a qualidade das demonstrações financeiras, a ética nos negócios através da efetividade dos controles internos e da governança corporativa das organizações. O COSO é patrocinado pelas cinco principais associações profissionais de finanças e contabilidade dos Estados Unidos: American Institute of Certified Public Accounting – AICPA. American Accounting Association – AAA. The Institute of Internal Auditors – IIA. Institute of Management Accounting – IMA. Financial Executive Institute – FEI.

importância a necessidade de educação e treinamento permanentes dos empregados para a necessidade de observância às medidas de controle interno e adesão a estas;

- b) avaliação de risco - a criação do controle automaticamente reduz ou afasta o risco de haver perdas, fraudes ou desvios. Através do processo denominado *avaliação de risco* se reconhece que toda a estrutura da empresa está exposta a risco. Cabe, portanto, ao sistema de avaliação de risco adequar periodicamente os procedimentos de controle interno de modo a prevenir esses riscos. A regra geral é que quanto mais líquidos os ativos, mais riscos possuem. Portanto, para esses ativos os procedimentos de controle devem ser mais rígidos, rigorosos e avaliados em menores intervalos de tempo;
- c) atividades de controle - as atividades de controle visam garantir que as medidas de controle serão observadas. Assim, devem ser implantados controles e procedimentos para monitoramento de prazos, para solução de pendências e utilizadas metodologias para evitar riscos;
- d) informações e comunicações - representam a metodologia para divulgar informações como relatórios, memorandos, a metodologia de processamento de rotinas e transações, assim como a metodologia de prestação de contas de guarda e conservação de ativos;
- e) monitoramento - consiste nos procedimentos pré-definidos para se executar a avaliação dos controles internos. Dizem respeito, principalmente, à temporalidade em que os controles internos devem ser avaliados e se, e como, estão sendo observados."

Em relação ao tipo de controle interno, Moscové *et al* (2002, p.199) destacam:

- "a) controles internos preventivos - são aqueles implantados antes da criação da organização ou de uma área específica da organização. Um exemplo típico de controle preventivo é o de tesouraria. Qualquer pagamento e recebimento devem prever quais os responsáveis pelas diversas atividades e a linha de decisão autorizativa, o nível hierárquico e as características da assinatura dos responsáveis; e
- b) controles internos preventivos detectivos ou corretivos - estes controles são exigidos na medida em que as rotinas vão sendo implantadas e se detecta a ocorrência de riscos iminentes."

2.10.2 A Lei Sarbanes-Oxley

A Lei Sarbanes-Oxley, ou simplesmente SOX, foi aprovada em 2002 pelo Congresso Americano com o objetivo de restabelecer a confiança nas organizações que atuam no mercado americano e a sustentabilidade das organizações que atuam no sistema financeiro daquele país, possibilitando maiores garantias aos investidores. Além disso, a SOX visa aperfeiçoar os controles internos das empresas e melhorar a eficiência da governança corporativa.

O motivo da promulgação da Lei foi justamente a onda de escândalos corporativos e financeiros envolvendo, entre outras empresas, a Enron, gigante do setor de energia, e a Worldcom, pertencente ao setor de telecomunicações, que geraram prejuízos financeiros, atingindo milhares de investidores, mercê das fraudes contábeis ocorridas por essas empresas.

Os escândalos ocorridos à época no mundo dos negócios trouxeram à tona uma realidade surpreendente sobre a forma como os altos executivos lidavam com informações importantes referentes à vida financeira dessas empresas. Portanto, para o alcance dos objetivos é necessário dar transparência às atividades das organizações, a fim de proteger os investidores dos investidores. Em outras palavras, a Lei reescreveu, literalmente, as regras de governança corporativa relativas à divulgação e emissão de relatórios financeiros.

No caso particular da Enron, as irregularidades consistiam principalmente de participações acionárias não registradas na contabilidade e receitas indevidamente reconhecidas. Silva *et al* (2004, p.6) traçaram um amplo diagnóstico sobre a falência da Enron, considerada como um dos acontecimentos recentes mais relevantes nos últimos anos na área financeira.

A análise dos fatos permite inferir que o problema de agência foi decisivo para a falência daquela empresa, que poderia ter sido evitada caso existissem critérios mais rígidos de governança corporativa. Assim, restou evidenciado que os interesses dos administradores praticados no dia-a-dia da organização sobrepujaram os interesses dos investidores, credores e funcionários, o que motivou o *débâcle*.

Segundo os autores, o temor da conduta perniciosa por parte dos administradores gerou uma verdadeira crise de confiança nas práticas contábeis e de governança corporativa. As suspeitas sobre a integridade dos balanços afetaram profundamente o mercado e alimentaram a queda da Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE) e motivaram a criação da Lei pelo governo norte-americano.

Estão sujeitas à observância da SOX todas as empresas de capital aberto que possuem suas ações negociadas na NYSE e na North American Securities Dealers Automated Quotation System (NASDAQ). A NASDAQ é uma bolsa de valores, constituída por um conjunto de corretoras de valores, inclusive empresas brasileiras que possuem papéis negociados naqueles mercados. A SOX visa garantia a transparência na gestão financeira das organizações, na contabilidade e na auditoria, bem como a segurança das informações para que estas sejam realmente confiáveis, evitando assim fraudes e fuga de investidores.

Em relação à governança corporativa, a expectativa é apresentar a transparência das áreas fiscais e de controladoria das organizações, traçando um paralelo com as prestações de contas.

Moeller (2002, p. 14) sustenta que a SOX está alinhada com a governança corporativa no que diz respeito às boas práticas, principalmente na atividade de auditoria, com espelho no código de ética e segurança. Esta constatação é evidente pela exigência de um amplo conhecimento das atividades de controle. No que concerne à área tecnológica esta é

considerada de fundamental importância nesse processo por ser responsável pelo controle e pela segurança da informação, assim como por sistemas legais.

A seguir, o autor elenca os requisitos para o alcance desses objetivos, como sendo necessários a assegurar uma cultura perene dos controles internos e, se for o caso, modificar, implantar e até redesenhar todos os processos. Estes objetivos são os seguintes:

- " a) assegurar a confiabilidade das informações;
- b) realizar diagnósticos de *compliance*¹⁹;
- c) eliminar processos redundantes para redução de custos;
- d) gerar a confiabilidade de sistemas e aplicações;
- e) manter a segurança das informações disponíveis, como o acessos/permissões e compartilhamentos;
- f) garantir veracidade de dados de saída, onde, com prazos mais curtos para a emissão de diversos relatórios, prevalece mais do que nunca, a importância de uma única base, evitando várias fontes de informações."

A SOX, portanto, visa estabelecer um monitoramento contínuo e eficiente das empresas. Esse monitoramento está alinhado com as regras da boa governança corporativa, sob a premissa da ética nos negócios. Essas premissas passaram a ser regidas por uma Lei que não afeta apenas as empresas americanas ou as filiais dessas empresas em outros países. Afeta, sim, indistintamente, todas as empresas que têm suas ações negociadas no mercado de capitais americano.

Assim, ante essas ponderações, cabe inferir que as responsabilidades criadas pela SOX são do interesse de todas as empresas que queiram se atualizar sobre práticas

¹⁹ De acordo com o documento consultivo internamente elaborado pela Febraban/ABBI (2005), o verbete *compliance* é oriundo verbo em inglês to comply, que significa cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto, ou seja, é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da Instituição.

rigorosas que estão entrando em vigor nos EUA e que terão influência global. A Sarbanes-Oxley privilegia o controle interno e as formas mais adequadas de divulgação e emissão de relatórios financeiros, aumentando a transparência no mundo corporativo e contribuindo para o aumento da confiança nesse setor.

As seções mais importantes contidas no bojo da lei são as 302 e 404²⁰. A primeira seção versa sobre a responsabilidade dos diretores. Destarte, em caso de violação da Lei, estarão sujeitos à pena prisão e multa preliminarmente os diretores e, por responsabilidade solidária comprovada, os auditores e consultores dessas empresas. A Seção 404 determina avaliação anual dos controles e procedimentos internos para fins de emissão do relatório financeiro.

Em resumo, pela seção 302²⁰ da SOX a direção da empresa deve informar trimestral e anualmente que é responsável:

- " a) pela divulgação dos controles e procedimentos;
- b) pelos controles, para assegurar que informações importantes são conhecidas;
- c) pela eficácia dos controles divulgados;
- d) pelas conclusões em relatórios adequados e tempestivos;
- e) pela divulgação ao comitê de auditoria e aos auditores das deficiências significativas de controle e atos de fraudes;
- f) pela indicação no relatório de mudanças significativas de controle interno;
- g) pela introdução dos conceito de divulgação de controles e procedimentos;

²⁰ http://www.sarbanes-oxley.com/section.php?level=1&pub_id=SOA-Manual

- h) pela de integridade dos controles em relação aos demonstrativos financeiros. "

De outra parte, a seção 404²⁰ exige da direção da empresa os seguintes procedimentos:

- " a) declaração oficial de sua responsabilidade no estabelecimento e manutenção de uma estrutura interna de controles internos e procedimentos para relatórios financeiros;
- a) avaliação da eficácia dos controles internos e procedimentos da empresa para relatórios financeiros; e
- b) requerimento de um auditor externo para atestar suas declarações."

2.11 A contribuição da convergência contábil para a governança corporativa

Lemes e Carvalho (2005, p.3) apontam como causas para o desenvolvimento de diferentes modelos contábeis ao redor do mundo a relação entre os negócios e os fornecedores de capital, a proximidade política econômica com outros países, o sistema legal, os níveis de inflação, o tamanho e complexidade das companhias, o nível de sofisticação da administração e da comunidade financeira, o grau geral de educação e a própria cultura de cada país.

No contexto das economias globalizadas, as práticas empresarias globais vêm passando por profundas transformações, trazendo reflexos nos diversos ambientes de negociações, tornando esses ambientes mais competitivos e exigentes no que se refere a propensão a riscos. A governança corporativa, por sua vez, vem apresentando novos modelos de gestão, o que tem ocasionado profundas mudanças.

A intensidade dessas aludidas mudanças tem causado impactos significativos e irreversíveis nas novas estruturas de negócios, ocasionando importantes transformações no ambiente em que a empresa atua, principalmente na regulação governamental, implicando maiores desafios para o gestor quanto ao conhecimento do risco político, legal e, mais

recentemente, o denominado risco ambiental. Os novos paradigmas requeridos são um desafio aos gestores que passam a vislumbrar novos modelos de decisão, tendo a contabilidade como ferramenta indispensável no processo de obtenção e divulgação de informações (LEMES e CARVALHO, 2005, p.1).

No contexto do ambiente competitivo que permeia as organizações, há necessidade de se adotar um conjunto de padrões contábeis internacionais que possam permitir a comparação das informações divulgadas pelas empresas nos mercados globalizados.

Esse processo de convergência dos princípios contábeis traz como pressuposto a necessidade de se conhecer as dimensões internacionais da linguagem contábil que atualmente se mostra como imprescindível para a gestão das empresas que pretendem participar desses mercados, como complemento à exigência da transparência como fator indutor da boa prática de governança corporativa.

Ocorre que, sem esse processo de convergência, as demonstrações contábeis e as demais formas de evidenciação, divulgadas principalmente por intermédio de notas explicativas, se tornam difíceis de serem entendidas por parte dos usuários das informações de diversos países em virtude de diferenças culturais, posto que adotam práticas empresariais inerentes à essas culturas. Isto se deve ao fato de que o resultado das transações, apurado segundo o critério adotado por um país, pode não ser coincidente com o apurado em outro, dependendo das diferenças de tratamento a ser dado a variados eventos contábeis (LEMES e CARVALHO 2005, p.1).

Para maior compreensão dos motivos da existência das diferenças entre normas e práticas contábeis, ver a tabela a seguir preparada por Weffort (2005):

Tabela 2 - Razões das diferenças entre normas contábeis

RAZÕES GENÉRICAS	RAZÕES ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Características e necessidades dos usuários das demonstrações contábeis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de educação e sofisticação dos usuários, especialmente do gestor do negócio e da comunidade financeira. • Tipo de sistema de financiamento. • Características da empresa: tamanho, complexidade multinacional e endividamento.

<ul style="list-style-type: none"> • Características dos preparadores das demonstrações contábeis: contadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de educação dos contadores. • Status, idade e estágio da profissão.
<ul style="list-style-type: none"> • Modos pelos quais se pode organizar a sociedade em que o modelo contábil se aplica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema político. • Sistema econômico e nível de desenvolvimento. • Sistema jurídico. • Sistema fiscal.
<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos culturais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores culturais. • Religião. • Linguagem.
<ul style="list-style-type: none"> • Outros fatores externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Histórico, principalmente invasões e herança colonial e Laços econômicos e políticos.

Fonte: Weffort (2005) adaptado pelo autor

Lemes e Carvalho (2005, p.4) destacam que a convergência contábil objetiva colocar sistemas diferentes em uma estrutura ordenada com o intuito de produzir resultados sinérgicos. Como consequência direta, a convergência poderá orientar analistas e investidores na adequada alocação de capital, ajudar a disciplinar as práticas de auditoria e facilitar o cumprimento de tais práticas.

2.11.1 Os mercados financeiros internacionais

Nos últimos anos, a economia mundial tem passando por um processo contínuo e permanente de mudança e transformações ocasionado pela globalização. Esse processo tem sido de tal maneira intenso, que praticamente alterou toda a estrutura da sociedade em diversos países, redefinindo completamente o conceito de propriedade e riqueza alterando a estrutura de propriedade e gestão.

Basta mencionar, a propósito, as mudanças ocorridas nas práticas empresariais dos grandes conglomerados em vários países, principalmente na América Latina. No Brasil, por exemplo, cabe menção às mudanças ocorridas com a privatização em diversos segmentos, como o caso do sistema de telefonia, assim como as mudanças ocorridas nas estruturas de propriedade e de gestão das instituições do Sistema Financeiro Nacional. Por meio desse processo ocorrido praticamente em uma década, toda a estrutura acionária, financeira, patrimonial e operacional desses dois segmentos fundamentais da economia transformou-se radicalmente.

Como sustenta Lisboa (2002, p.28)²¹, a globalização vem demandando forte integração comercial, aliada ao crescimento dos mercados de capitais nacional e internacional. Este fato vem ocasionando a necessidade do aprimoramento das boas práticas de governança corporativa tendo como pano de fundo a internacionalização da contabilidade. O objetivo é o de melhor suprir os investidores, os analistas, os credores e os demais usuários das informações, no sentido de entenderem e melhor analisar as demonstrações contábeis.

Essa necessidade se traduz também pelo sensível aumento da aceleração do processo, nos anos recentes, de fusões e aquisições de empresas no Brasil principalmente para busca da escala global e valorização da marca, ocorrido em anos recentes.

Nesse ambiente globalizado, a noção de economia nacional assim como empresa nacional tem reduzido significado. Isto por que é injustificável a noção que anteriormente existia de empresa, capital, produtos e tecnologia nacionais. Como o processo de globalização é irreversível torna também irreversível a harmonização contábil. Os investidores são propensos a participar de mercados onde possuem perfeito conhecimento e nos quais confiam. Por essa razão, os países que adotarem a harmonização das normas contábeis reconhecidas internacionalmente terão significativa vantagem sobre os demais (LISBOA, 2002, p. 28).

2.11.2 A viabilização do processo de convergência

No ano 2000, o IOSCO²² recomendou a adoção das normas internacionais de contabilidade para elaboração de demonstrações financeiras das empresas listadas nas bolsas

²¹ **A Agenda Perdida:** diagnósticos e propostas para a retomada do crescimento com maior justiça social. Ata da reunião realizada em setembro de 2002, entre vários economistas de renome patrocinado pelo Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade (IETS).

²² O **IOSCO** (*The International Organization of Securities Commissions*) ou Organização Internacional das Comissões de Valores Mobiliários - foi oficialmente criada em 1983. Conta, atualmente, com mais de 130 membros de 80 países, responsáveis pela quase totalidade da capitalização do mercado de valores mobiliários mundial. A organização tornou-se o principal fórum internacional para as autoridades reguladoras dos mercados de valores e de futuros. Seus objetivos são: promover, através da cooperação, altos padrões de regulação, adequados à manutenção de mercados seguros, eficientes e equitativos; intercambiar informações e experiências necessárias ao desenvolvimento de mercados domésticos; unir esforços para estabelecer padrões internacionais de contabilidade e auditoria e um eficaz sistema de supervisão das transações internacionais nos mercados de capitais; proporcionar assistência recíproca em investigações, com a finalidade de garantir a rigorosa aplicação das leis e punição de seus infratores. São membros do IOSCO a Bovespa, a BM&F e a BVRJ.

de valores membros do IOSCO. A esse propósito, o Fórum de Estabilidade Financeira²³ que reúne entidades como o G8, o FMI e o Banco Mundial reconheceu que a estrutura contábil tem papel fundamental na promoção da boa governança corporativa, além de contribuir positivamente na eficiência dos esforços do mercado financeiro.

As normas contábeis internacionais de contabilidade ficaram conhecidas a partir de 2003 como IFRS (*International Financial Reporting Standards*). O alcance de seu objetivo tem sido buscado pela coordenação de trabalhos de proposição, discussão e aprovação de normas contábeis internacionais.

Adicionalmente às normas internacionais de contabilidade, existe as interpretações do IFRIC²⁴ que emite normas de caráter interpretativas destinadas a auxiliar a aplicação da norma a respeito de um determinado assunto que esteja em evidência e que requeira direcionamento sobre sua correta interpretação técnica. Todo esse conjunto de normas (IFRS) e interpretações (IFRIC) é conhecido por normas internacionais de contabilidade ou *International Financial Reporting Standards*.

No Brasil, no âmbito do Conselho Federal de Contabilidade, foi instituído, em 2005, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), com o objetivo de atuar de forma independente na emissão de pronunciamentos técnicos sobre contabilidade para permitir a emissão de normativos pelas entidades reguladoras brasileiras²⁵, visando à centralização e à

²³ O Fórum para Estabilidade Financeira (FEF) foi instituído em abril de 1999 pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) em cooperação com o Banco Mundial e o G-8, os oito países mais desenvolvidos, para promover a estabilidade internacional pela troca de informações e pela cooperação em matéria de supervisão e acompanhamento de operações financeiras. O Fórum reúne regularmente as autoridades nacionais responsáveis pela estabilidade nos grandes centros financeiros internacionais, as instituições financeiras internacionais, grupos internacionais de reguladores e supervisores de setores específicos e comitês de peritos de bancos centrais. O FEF procura coordenar os esforços desses vários órgãos no sentido de aperfeiçoar o funcionamento dos mercados e reduzir riscos sistêmicos.

²⁴ O *International Financial Reporting Interpretations Committee*. é o comitê que emite as interpretações técnicas oficiais.

²⁵ No Brasil, diversas entidades expedem normas e procedimentos contábeis, no âmbito de suas respectivas atuações, dentre as quais, o Banco Central do Brasil, a CVM, a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e a Secretaria da Receita Federal. O papel do CFC, Comitê de Pronunciamentos Contábeis instituído pela Resolução CFC 1.055, de 7 de outubro de 2005, do Conselho Federal de Contabilidade é congrega os interesses de todos esses órgãos produzindo apenas um pronunciamento. O Comitê tem em sua composição dois representantes de cada uma destas seguintes entidades: Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca), Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec), Bovespa, Conselho Federal de Contabilidade (CFC), IBRACON - Instituto dos Auditores Independentes do Brasil e Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecafi).

uniformização do seu processo de produção de normas, levando sempre em conta a convergência da contabilidade brasileira aos padrões internacionais.

2.11.3 A contribuição da convergência para a evolução dos mercados

Os investidores nacionais e internacionais utilizam uma grande variedade de técnicas sofisticadas de avaliação das empresas. Quanto maior a transparência, a clareza e o grau de compreensibilidade das informações divulgadas pela empresa, maior será a segurança desses investidores, logo, menor também será o prêmio exigido pelo risco. Para as empresas, o custo dos recursos obtidos tenderá a ser menor, em benefício da redução do custo de capital.

As corporações transnacionais em todo o mundo são as principais responsáveis pelo aprimoramento das práticas de governança corporativa e, de certa forma, por terem sido influenciadas pela globalização dos mercados, foram direcionadas à adotar a harmonização ou convergência das normas contábeis.

Subjacente à convergência, o desenvolvimento das normas, métodos e práticas contábeis adotadas por um país é perfeitamente explicado pelo interesse governamental. A convergência contábil, destinada à evidenciação e apresentação das informações contábeis, torna mais factível o controle governamental sobre as atividades empresariais por setor da economia.

Além disso, contribui para facilitar o controle e fiscalização na cobrança de tributos, eis que nos países que adotam o modelo jurídico em que o governo é mais atuante na normatização dos princípios contábeis, há uma tendência em utilizar a contabilidade como política de governo para avaliação de desempenho e a alocação de recursos²⁶.

Para registro no segmento do Novo Mercado, como parâmetro de boas práticas de governança corporativa, a Bovespa exige a apresentação de demonstrações financeiras de acordo com as normas instituídas pelo IFRS. Os níveis especiais de registro da Bovespa

²⁶ Este modelo jurídico é denominado *code-law*, em que predomina a forma legal, voltada para o pressuposto de que somente é permitido aquilo que está previsto legalmente. Este sistema é baseado na Lei Romana e é adotado em países como a Alemanha, França e Japão. A prática contábil desses países tende a ser menos criativa e a estrutura de financiamento das empresas é voltada para o mercado de crédito. De outra parte, no modelo jurídico denominado *common-law*, há prevalência da essência econômica sobre a forma jurídica, e pressupõe que aquilo que não está proibido é permitido. A prática contábil desses países, por outro lado, tende a ser mais criativa e o sistema de financiamento das empresas é voltado para o mercado de capitais.

foram criados para as empresas com melhores práticas de governança corporativa, que têm potenciais benefícios na forma de menor custo de capital.

Como resultado, algumas instituições financeiras no Brasil como o BNDES e as agências internacionais de financiamento como o BIRD o Banco Mundial e o IFC, somente liberam linhas de crédito, tendo como condição básica a adoção, pelas empresas tomadoras dos recursos, das boas práticas de governança corporativa e, fundamentalmente, que apresentam demonstrações contábeis convertidas para as IFRS.

A maior credibilidade associada à adoção de práticas de gestão mais transparentes e a utilização de normas contábeis universalmente aceitas e de maior qualidade tendem a se refletir em melhores avaliações de crédito atribuídas por agências de *rating*²⁷ internacionais e em aumento da liquidez do mercado. Nesse contexto, os investidores são atraídos para mercados sobre os quais detêm conhecimento e nos quais confiam. Por essa razão, os países que adotam normas contábeis reconhecidas internacionalmente terão significativa vantagem sobre os demais.

O fornecimento de informações de acordo com normas de elevada qualidade, transparência e comparabilidade reduz o risco do investimento e o custo do capital. Se a empresa tiver de preparar suas demonstrações contábeis de acordo com diferentes normas de distintos países, para se comunicar com investidores nos vários mercados de capitais em que opera, terá com isso elevados custos e dificuldades no processo de comunicação.

A verdade é que o mercado de capitais dos países que adotam normas contábeis em consonância com as reconhecidas internacionalmente, tende a estar em vantagem em relação aos demais, visto que os investidores estrangeiros necessitam de informações confiáveis que resguardem a comparabilidade das informações no processo de tomada de decisões.

Entender as dimensões internacionais da contabilidade é preponderante para qualquer investidor que tenha interesse em negociar por fronteiras nacionais e internacionais, em que as informações contábeis podem variar substancialmente de um país para outro, de acordo com os princípios de contabilidade. Diferenças em cultura, práticas empresariais,

²⁷ As agências internacionais de avaliação de risco ou de *rating* mais conhecidas são: a Standard & Poor's (S&P), Moody's e Fitch.

sistemas políticos, inflação, tributação e os riscos empresariais devem ser consideradas no processo decisório de onde e como negociar e investir (NIYAMA, 2005, p. 28).

2.11.4 O processo de convergência no âmbito do Sistema Financeiro Nacional²⁸

No âmbito do Sistema Financeiro Nacional, o Banco Central está alinhado com as normas internacionais ao reconhecer a necessidade de adoção da convergência de práticas contábeis e de auditoria com o intuito de fortalecer e ampliar a credibilidade da informação, na busca dos seguintes benefícios:

- a) fortalecer a credibilidade da informação, facilitando o acompanhamento e a comparação da situação econômico-financeira e do desempenho das instituições;
- b) otimizar a alocação de capitais; e
- c) contribuir para a redução de custos de captação e operacionais, nesse último caso eliminando a necessidade de elaboração, por parte das instituições com atuação internacional, de múltiplos conjuntos de demonstrações contábeis.

O Banco Central determinou o desenvolvimento de ação específica com o objetivo de identificar as necessidades de convergência às normas internacionais de contabilidade e às normas internacionais de auditoria, promulgadas, respectivamente, pelo IASB e pela IFAC, aplicáveis às instituições financeiras.

A partir do diagnóstico, serão editados normativos objetivando a adoção de procedimentos para a elaboração e publicação de demonstrações contábeis consolidadas em consonância com os pronunciamentos do IASB a partir de 31 de dezembro de 2010, bem como a observância das normas editadas pela IFAC para a prestação de serviços de auditoria independente no âmbito do Sistema Financeiro Nacional.

²⁸ Comunicado 14.259, de 10 de março de 2006, trata dos procedimentos para a convergência das normas de contabilidade e auditoria aplicáveis às instituições financeiras e às demais instituições autorizadas a funcionar

2.11.5 Os prós e os contras da convergência

Weffort (2005, p.66) apresenta na tabela a seguir os aspectos favoráveis e desfavoráveis da convergência contábil:

Tabela 3 - Prós e contras da adoção da convergência contábil

PRÓS	CONTRAS
<ul style="list-style-type: none"> • Maior consistência das demonstrações financeiras entre países pode facilitar as análises de investimentos e crédito. • Redução dos custos de empresas multinacionais, simplificando a consolidação e permitindo o entendimento de relatórios em qualquer país. • Acesso a outros mercados reduzindo os custos da preparação de relatórios contábeis em diferentes padrões. • Maior possibilidade profissional de trabalho em outros mercados. • Poder auxiliar os países em desenvolvimento fornecendo padrões contábeis de qualidade e minimizando o custo com pesquisas. 	<ul style="list-style-type: none"> • A adoção das normas locais pode não resultar em harmonização das práticas contábeis dos países, especialmente porque são desconsideradas as diferenças nacionais com sistemas jurídicos, estágio de desenvolvimento econômico e aspectos culturais, entre outros. • Sempre há um custo para os países, decorrente da adoção de normas internacionais. • Pode servir como meio de imposição da vontade dos países economicamente desenvolvidos sobre aqueles em desenvolvimento.

Fonte: Weffort (2005) adaptado pelo autor

2.12 A governança corporativa e o mercado de capitais

A governança corporativa no Brasil tem como importante agente de desenvolvimento o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) colaborando no reconhecimento, divulgação da importância das boas práticas de governança corporativa e pelo crescente interesse das empresas brasileiras em se fortalecer através da sua adoção.

Além do IBGC, cabe à Bovespa uma importante contribuição para a disseminação das normas de governança corporativa no Brasil por meio da adoção dos níveis diferenciados de listagem e o novo mercado.

pelo Banco Central do Brasil com as normas internacionais promulgadas pelo International Accounting Standards Board (IASB) e pela International Federation of Accountants (IFAC).

2.12.1 Os níveis diferenciados de governança corporativa da Bovespa

Os níveis diferenciados de Governança da Bovespa foram criados no ano 2000. Nesse segmento são listadas as empresas que se comprometem a adotar, voluntariamente, as práticas de governança corporativa adicionais em relação ao que é exigido pela legislação. Em setembro de 2007 o segmento abrange cento e quarenta empresas, assim divididas:

- a) nível 1 - quarenta empresas - em que as companhias obrigam-se a adotar um maior grau de transparência de suas informações e, além disso, comprometem-se a manter uma maior democratização de seu capital;
- b) nível 2 - dezoito empresas - em que as companhias comprometem-se a adotar regras mais abrangentes de governança corporativa;
- c) novo mercado - oitenta e duas empresas - a manutenção da totalidade do capital social composta de ações ordinárias e adoção do *tag along* - oferecimento dos mesmos direitos para todos os acionistas no caso de alienação do controle.

Vale observar que o primeiro e segundo níveis as exigências são menos abrangentes, ao passo que para o ingresso no novo mercado, há necessidade de a empresa aquiescer na emissão ações ordinárias ou a conversão das ações preferenciais em circulação em ordinárias.

Conforme evidencia o quadro a seguir preparado por Silveira (2005, p.59) os níveis de exigências são crescentes, tendo como início as necessidades de maior transparência exigidas no nível 1, principalmente no tocante à realização de ofertas públicas, passando pela necessidade de adaptação das regras contábeis aos padrões internacionais e finalizando com a exigência de somente emissão de ações ordinárias e/ou conversão das preferenciais existentes.

Figura 3 - Níveis de exigência de práticas de governança corporativa pela Bovespa

Nível de Gov. Corp.		Requerimentos de Práticas de Governança Corporativa exigidas pela Bovespa
Novo Mercado	Nível 1	Free Float mínimo de 25% do capital
		Realização de ofertas públicas de ações favorecendo a dispersão do capital
		Regras de <i>Disclosure</i> em operações envolvendo ativos da companhia
		Divulgação de acordo de acionistas e programas de <i>stock options</i>
		Disponibilização de um calendário anual de eventos corporativos
		Obrigação de todos os administradores assinarem o termo de anuência da Bovespa
	Nível 2	Balanço anual seguindo as normas do USGAAP ou IAS GAAP
		Adesão às regras de Câmara de Arbitragem para resolução de conflitos societários
		Mandato unificado de um ano para o Conselho de Administração
		Oferta pública de compra de todas as ações em circulação, pelo valor econômico, em caso de fechamento do capital ou cancelamento do registro no nível 2
		Direito de voto aos preferencialistas nas seguintes matérias: transformação, incorporação, cisão/fusão, aprovação de contrato com as subsidiárias
		Tag along de 100% aos ordinaristas minoritários e de 70% do valor para os preferencialistas
		Emissão apenas de ações ordinárias e/ou conversão das ações preferenciais em ordinárias

Fonte: Silveira (2005)

2.12.2 Evolução e mutações das empresas listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa da Bovespa

Vale observar nas tabelas 4 e 5 adiante, a significativa contribuição dos níveis diferenciados para a melhoria e desenvolvimento do mercado de capitais no Brasil, ressaltando que o segmento que possui maior evolução de empresas aderentes é o novo mercado.

Tabela 4 - Evolução do número de empresas listadas na Bovespa ano a ano

Ano	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Soma
2001	18			18
2002	24	3	2	29
2003	31	3	2	36
2004	33	7	7	47
2005	37	10	18	65
2006	36	14	44	94
2007	82	18	40	140

Fonte: Bovespa

Nota: até setembro de 2007

A tabela 4 mostra a evolução do número de migração de empresas para os níveis diferenciados. Desde a implantação, em dezembro de 2000, até setembro/2007, houve a adesão de 140 empresas aos níveis diferenciados de governança corporativa e no novo mercado da Bovespa.

Em muitos casos, as empresas iniciam a migração para o nível 1 e, a seguir, migram para o nível seguinte, culminando com a adesão ao novo mercado. Pode-se observar que o grande volume de adesão deu-se a partir da forte escalada do mercado de capitais ocorrido a partir de 2005. A partir dessa data até setembro/2007, o número de empresas aderentes mais de dobrou.

A tabela revela, ainda que, dentre as empresas aderentes aos níveis diferenciados, o novo mercado é o segmento que possui o maior número de empresas, confirmando, assim, o prognóstico da Bovespa²⁹ segundo o qual, em função das diversas vantagens trazidas para companhia, haverá a tendência da migração das ações negociadas na

²⁹ http://www.bovespa.com.br/pdf/Folder_NovoMercado.pdf

Bovespa para os segmentos diferenciados de governança corporativa e, principalmente, para o novo mercado.

Tabela 5 - Níveis diferenciados em relação ao total de empresas listadas na Bovespa.

Situação da Bovespa em setembro/2007						
Segmento	Número de Empresas		Volume Diário		Mercado R\$ Milhões	
		%		%		%
Tradicional	294	68	1.313.213	31	931.055	41
Novo Mercado	82	19	836.647	20	388.824	17
Nível 2	18	4	296.944	7	68.179	3
Nível 1	40	9	1.771.855	42	878.628	39
Total	434	100	4.218.659	100	2.266.686	100

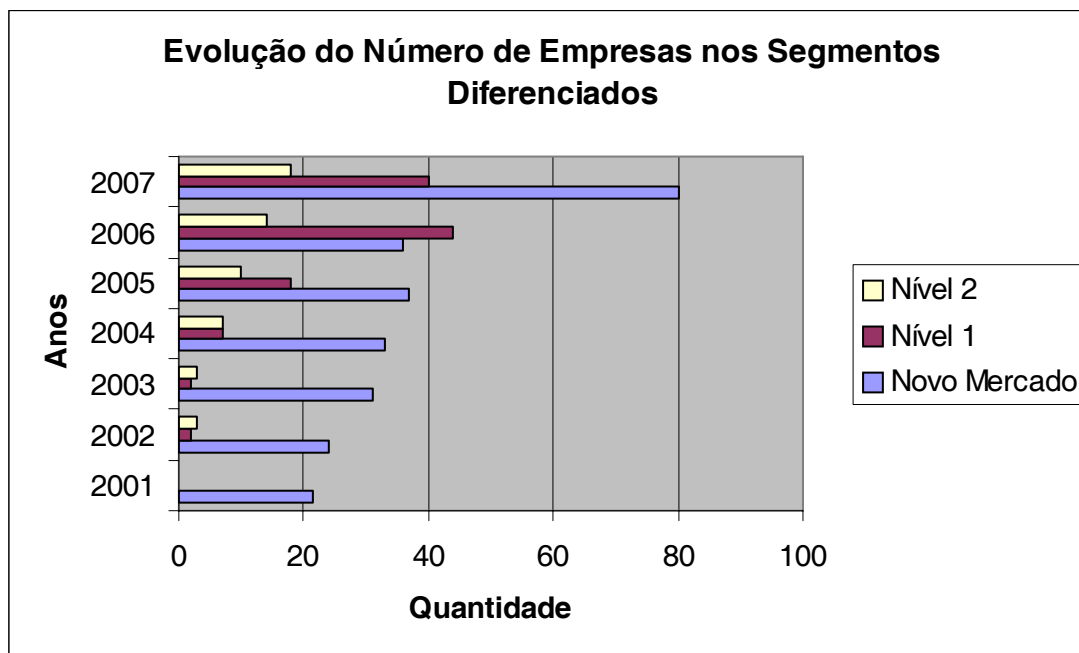
Fonte: Bovespa

Conforme melhor pode-se depreender da tabela 5, não obstante o número de empresas dos níveis diferenciados corresponderem a praticamente menos de 33% do total das empresas listadas, no que diz respeito ao volume diário representam mais que 66%.

Porém, a relação mais significativa que se pode observar diz respeito ao valor de mercado das empresas. A tabela revela que, em setembro/2007, o valor de mercado das empresas listadas na Bovespa -- R\$ 2.267 bilhões -- equivalente a 98% do PIB brasileiro, relativa ao mês de outubro/2007³⁰. Do total de R\$ 1.336 bilhões, 58%, eram empresas listadas nos níveis diferenciados.

³⁰ Revista Conjuntura Econômica editada pela Fundação Getúlio Vargas

Gráfico 1 - Evolução do número de empresas listadas nos níveis diferenciados em relação ao total de empresas listadas na Bovespa no período de 2002/2007



Fonte: Bovespa

Nota: até setembro/2007

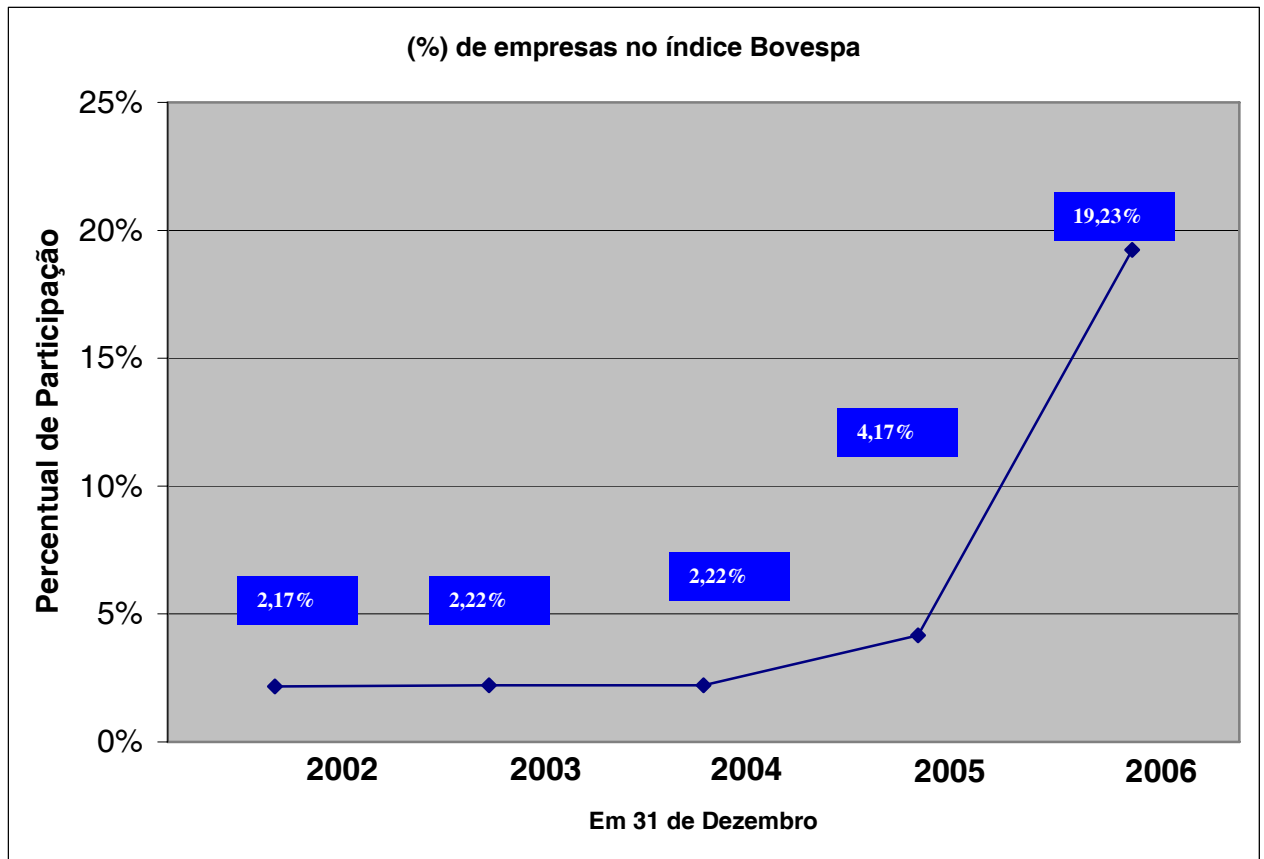
No Nível 1, em que há menos exigências, existe maior número de empresas listadas. Nesse segmento, as empresas se comprometem, principalmente, com melhorias na prestação de informações ao mercado.

No Nível 2, em face de ser uma situação intermediária, apresenta um menor número de empresas que se comprometem a cumprir, além das regras aplicáveis ao Nível 1, um conjunto mais amplo de práticas de governança voltadas para concessão de direitos societários aos acionistas minoritários.

Para aderência ao Novo Mercado, além das exigências dos Níveis 1 e 2, é necessário que o capital social da companhia seja composto somente por ações ordinárias.

A distribuição das empresas nos diversos segmentos pode ser perfeitamente explicada pela tendência das empresas em aderir preliminarmente ao Nível 1, com a posterior passagem pelo Nível 2, porém, culminando com o objetivo de aderir ao Novo Mercado.

Gráfico 2 - Evolução percentual da participação dos níveis diferenciados em relação ao total de empresas listadas na Bovespa no período 2002/2006

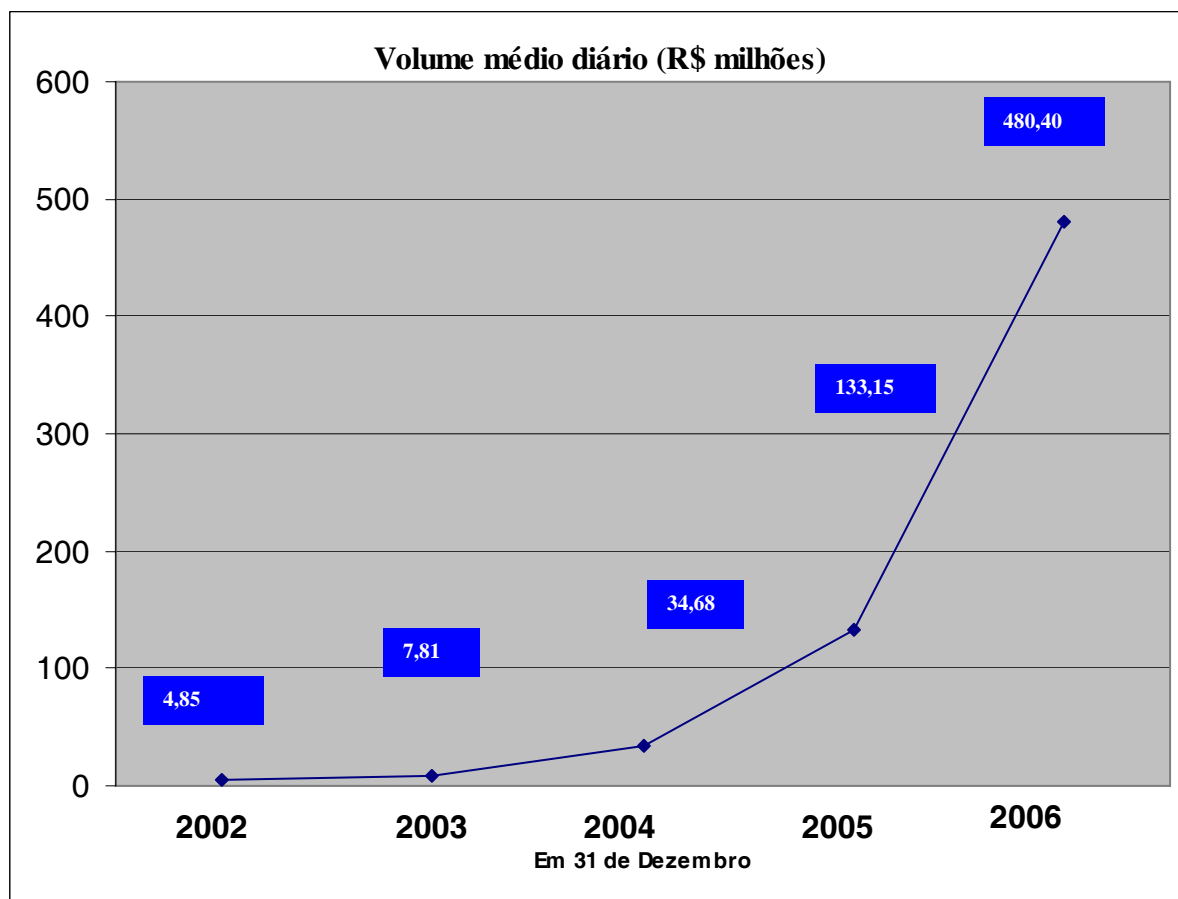


Fonte: Bovespa

Como pode ser observado no gráfico 2, a participação das empresas listadas nos segmentos diferenciados era praticamente inexpressiva em 2002.

A partir de 2002, a evolução foi 2,17% para 19,23% em 2006, representando um aumento de 786%. Entretanto, a grande evolução ocorreu a partir de 2004 para 2005, quando o número praticamente dobrou e mais que quadruplicou de 2005 para 2006.

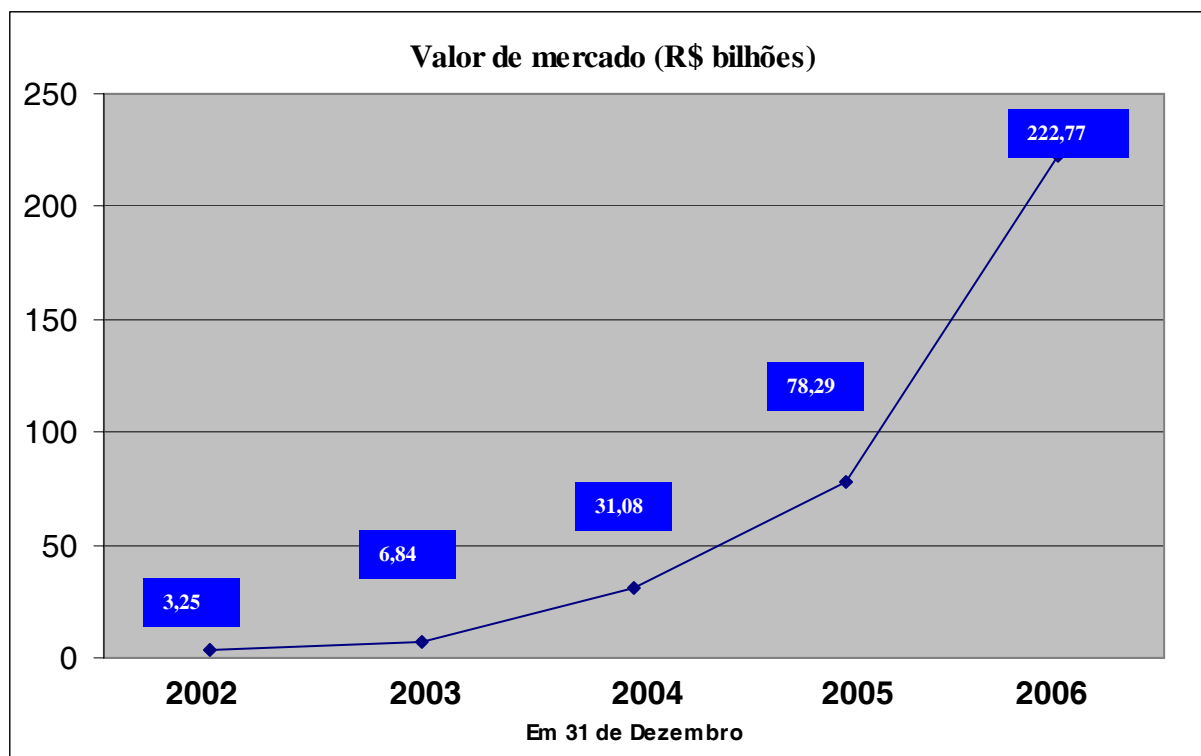
Gráfico 3 - Evolução do volume médio diário das empresas componentes dos níveis diferenciados em relação ao total de empresas listadas na Bovespa no período entre 2002/2006



Fonte: Bovespa

Em 2002 o volume médio diário de negociação era de R\$ 4,85 milhões, com aumento para R\$ 480,40 milhões em 2006, que representa um acréscimo de 9.805%. Em setembro/2007, a evolução foi bem mais marcante, considerando que o volume médio diário de negociação passou a ser de R\$ 2.905 milhões, representando um aumento de quase seis vezes.

Gráfico 4 - Valor de mercado das empresas dos níveis diferenciados em relação ao total de empresas listadas na Bovespa no período entre 2002/2006



Fonte: Bovespa

Em 2002, o valor de mercado das empresas negociadas era de R\$ 3,25 bilhões, evoluindo para R\$ 222,77 bilhões em 2006, representando um aumento de 6.754%.

Em setembro/2007, também houve um aumento bastante expressivo, passando a representar R\$ 1.296 bilhões, mais que cinco vezes o valor de mercado de dezembro/2006.

2.12.3 Arbitragem na governança corporativa

Um importante instrumento disponível para a governança corporativa que pode ser utilizado para a solução de problemas de conflito de agência é o instituto da arbitragem³¹.

³¹ A arbitragem foi regulamentada pela Lei 9.307, de 23 de setembro de 1996. Trata-se da formalização de um contrato em que as partes submetem a solução de seus litígios a uma pessoa especificamente designada para tal objetivo. Qualquer pessoa pode atuar como árbitro, desde que seja nomeada pela partes e possuam condições técnicas. No Brasil, o estatuto da sociedade pode estabelecer que as divergências, disputas e controvérsias entre os acionistas e a companhia ou entre os acionistas controladores e os acionistas minoritários, podem ser solucionadas mediante arbitragem.

Trata-se de um meio pelo qual os conflitos ocorridos são solucionados de maneira privada, sem o concurso do Poder Judiciário. Pela arbitragem, a empresa pode escolher uma pessoa para decidir sobre os problemas e conflitos sem a participação do Judiciário. A decisão tomada pelo árbitro tem a mesma força de uma sentença judicial, sendo, portanto, obrigatório o seu cumprimento pelas partes.

A arbitragem possui dois instrumentos fundamentais, a saber:

- a) arbitragem com cláusula compromissória – materializada por um contrato prévio formalizado antes da ocorrência de algum conflito; e
- b) arbitragem com cláusula de compromisso arbitral - caracterizada por um contrato formalizado após a ocorrência de algum conflito ainda não existente.

Estes dois instrumentos contratuais possuem os mesmos efeitos, ou seja, levam as partes à arbitragem e excluem a participação do Poder Judiciário, desde que a escolha tenha sido formalizada por todos os envolvidos. Por isso, a decisão do árbitro, por ser um objeto que vincula as partes de forma definitiva, tem a mesma força de uma sentença judicial prolatada por um juízo.

O importante é que, diferentemente da justiça comum, a pessoa que perdeu a causa pode recorrer da decisão às instâncias superiores, ao passo que no caso da arbitragem, não são admitidos recursos, exceto quando há ofensa a certos direitos. Recorrer ao Judiciário, portanto, seria factível apenas em casos em que houvesse um vício de forma nos contratos ou uma violação grave do direito de defesa das partes.

Por se tratar de decisão de livre arbítrio, ninguém é obrigado a aderir à arbitragem. Contudo, se os envolvidos já fizeram, livremente, a opção pela arbitragem anteriormente, não poderão renunciar no futuro, na eventualidade de se impor algum conflito, pois, se assim fosse, haveria o desvirtuamento do objetivo da arbitragem. É certo que os conflitos que podem ocorrer têm como consequência a redução do valor da empresa.

O conflito eventualmente existente entre os administradores e a empresa que tiverem como alternativa de solução o Poder Judiciário pode trazer riscos de degeneração da imagem da empresa e comprometer seu valor de mercado. Por outro lado, recursos judiciais implicam constituir provisões que podem se tornar difíceis de avaliar e representar nas demonstrações financeiras, o que pode ocasionar desconfiança para o analista financeiro acerca do resultado da sentença judicial.

Em outras palavras, fica muito difícil para o analista estimar o valor da empresa se houve demanda judicial que poderá alterar o resultado financeiro apurado, dependendo da sentença prolatada. Neste caso, a arbitragem, ao contribuir para a redução das demandas judiciais e buscando o entendimento entre as partes sem a participação do Judiciário, pode, de outra maneira, minimizar o problema de agência.

2.12.4 A Câmara de Arbitragem da Bovespa

Câmara de Arbitragem do Mercado (CAM) é um foro criado pela Bovespa para resolver disputas societárias e do mercado de capitais. Por meio de regras próprias, a CAM tem a vantagem de trazer mais agilidade e economia, por intermédio dos árbitros especializados para análise e deliberação das matérias. Qualquer interessado, investidor ou empresa, quer seja ou não uma companhia aberta, pode utilizar a estrutura da CAM. Em dezembro/2006, 79 empresas listadas no Novo Mercado da Bovespa eram aderentes à Câmara.

Inicialmente idealizada para resolver as disputas surgidas no âmbito das companhias participantes dos segmentos diferenciados, a CAM pode ser utilizada também por outras empresas, listadas ou não na Bovespa, assim como investidores institucionais. Enfim, pode ser utilizada por qualquer interessado em solucionar seus conflitos, sempre que o foco da disputa envolver questões societárias ou relacionadas ao mercado de capitais.

2.13 A reforma da Lei das Sociedades Anônimas³²

O objetivo fundamental da revisão da Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976), ocorrida em 2002, foi o de promover o fortalecimento do mercado de capitais brasileiro, mediante o estabelecimento de um sistema de maior proteção aos acionistas minoritários e a incorporação de diversos princípios das boas práticas de governança corporativa ao direito societário brasileiro.

Realmente, a Lei trouxe diversos avanços, principalmente no que concerne ao regime de dividendos, na maior transparência, no aumento da proporção de ações ordinárias em relação às preferenciais, nos dispositivos referentes à assembléia geral, no tratamento dado aos minoritários no processo de fechamento de capital e no prêmio estabelecido na alienação do controle acionário.

A propósito do assunto, Silveira (2005, p.60) relata as principais alterações na Lei:

- a) a obrigatoriedade de oferta pública de aquisição de ações pelo valor econômico aos minoritários detentores de ações ordinárias, em caso de:
 - 1. cancelamento do registro de companhia aberta;
 - 2. elevação da participação acionária à porcentagem que impeça a liquidez das ações remanescentes ou em caso de fusão ou aquisição. Nesse caso, a oferta pública é o instrumento utilizado pelos acionistas para valorizar o preço de suas ações ou, no jargão do mercado, impedir que a ação "vire pó";
- b) a obrigatoriedade de o adquirente do controle de companhia aberta realizar oferta pública de aquisição de ações ordinárias dos demais acionistas da companhia, em caso de alienação direta ou indireta de controle, sendo assegurado a estes acionistas minoritários preço equivalente a, no mínimo, 80% do valor pago pelo adquirente pelas ações representativas do bloco de controle;

³² Lei 10.303, de 31 de outubro de 2001, alterou e acrescentou dispositivos na Lei 6.404/76 e na Lei 6.385/76.

- c) o direito de os detentores de ações preferenciais elegerem um membro para o conselho de administração, desde que representem, no mínimo, 15% do total das ações com direito a voto;
- d) a possibilidade de participação no conselho de administração de representante dos empregados, facultada a decisão à empresa;
- e) a limitação das ações preferenciais a 50% do total de ações emitidas, em vez dos 67% anteriores, para as sociedades anônimas constituídas após a publicação da lei;
- f) o fortalecimento da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), concedendo ao órgão maior independência funcional e financeira;
- g) a possibilidade de o estatuto social prever a arbitragem como mecanismo de solução das divergências entre os acionistas e a companhia, ou entre acionistas controladores e os acionistas minoritários, propiciando uma forma mais rápida para solução de conflitos.

2.13.1 A Proposta de reforma da Lei das S.A.

É importante salientar que a proposta de reforma trazida pela revisão da Lei das Sociedades Anônimas³³ em trâmite no Congresso Nacional destina-se à melhoria da governança corporativa. As mudanças propostas visam adequar a legislação societária à nova realidade da economia mundial, atendendo ao crescimento da globalização dos mercados e a evolução dos Princípios Fundamentais de Contabilidade.

Como principais objetivos do Projeto de Lei, destacam-se uma maior transparência e qualidade das informações contábeis, procurando harmonizar as práticas contábeis brasileiras às preconizadas pelo *International Accounting Standards Committee* – *IASC*, órgão que congrega as entidades profissionais de quase todos os países, incluindo o Brasil, que participa desde a sua fundação.

³³ Substitutivo (PL 3741/2000) elaborado pelo Deputado Emerson Kapaz ao Projeto-de-Lei 3.115, de 1997, que engloba os Projetos-de-Lei números 3.519/97 e 1.000/99.

A proposta está em trâmite na Coordenação de Comissões Permanentes (CCP) da Câmara dos Deputados, (30 de setembro de 2007) contendo o parecer final da Comissão de Finanças e Tributação (CFT), contemplando todas as emendas ao projeto, cujos prazos finais estão esgotados.

2.14 As recomendações da CVM sobre a governança corporativa

A CVM divulgou, em junho de 2002, suas recomendações sobre a observância das boas práticas de governança corporativa. Apesar de divulgado por um órgão normativo, não constitui propriamente um documento a ser seguido pelas empresas, não acarretando punição.

A iniciativa da CVM parte do reconhecimento da importância e da necessidade de que as práticas contábeis de empresas brasileiras de capital aberto sejam convergentes com as práticas contábeis internacionais, seja em função do aumento da transparência e da segurança nas informações contábeis, seja por possibilitar, a um custo mais baixo, o acesso das empresas nacionais às fontes de financiamento externas.

O objetivo do Pronunciamento da CVM foi o de determinar a base de apresentação de demonstrações contábeis de uso geral, a fim de assegurar comparação tanto com as próprias demonstrações contábeis de períodos anteriores quanto com as demonstrações contábeis de outras entidades. Em síntese, os principais aspectos tratados no documento dizem respeito:

- a) à composição e funcionamento do conselho fiscal;
 - b) ao relacionamento com o auditor independente;
 - c) à auditoria interna e controle interno;
 - d) ao acesso à informações e transparência;
 - e) à qualidade das informações contábeis;
-

- f) às recomendações dos auditores.

Trata-se de um documento divulgado apenas como recomendação de adoção de boas práticas de governança corporativa pelas empresas de capital aberto, sob a égide da Autarquia como forma de utilização de padrões de conduta superiores aos exigidos pela lei ou pela regulamentação da própria CVM. Assim, estão especificadas as práticas aplicadas ao mercado de capitais envolvendo, principalmente, assuntos relacionados à transparência, prestação de contas e equidade.

2.14.1 Transparência e prestação de contas

Em relação à assembléia geral, à estrutura acionária e ao grupo de controle são as seguintes as recomendações de divulgação pela CVM:

- a) esclarecimentos quanto à forma, prazos e pauta das assembléias gerais;
- b) elaboração e divulgação de acordo de acionistas;
- c) amplitude na divulgação da relação de acionistas, acompanhada da respectiva composição do capital e as das demais informações da empresa; e
- d) processo de votação, como forma de democratizar a informação.

No que diz respeito à assembléia geral, a CVM recomenda que seja delineada sua estrutura e detalhada a responsabilidade, mediante:

- a) descrição da função, composição e prazo do mandato dos conselheiros;
- b) modo de funcionamento dos comitês vinculados ao conselho de administração;

- c) forma de participação dos acionistas detentores de ações preferenciais no conselho de administração;
- d) segregação das funções de presidente do conselho de administração e o presidente da empresa.

2.14.2 Proteção aos acionistas minoritários - equidade

Em relação a proteção aos acionistas minoritários, a CVM recomenda diversas medidas com vistas a conceder maiores poderes aos acionistas nas decisões da companhia, dentre as quais vale citar:

- a) as decisões relevantes devem ser compartilhadas por todos os acionistas, independentemente da classe ou espécie de ações, ou seja, cada ação, um voto;
- b) no caso de alienação da companhia, concessão do *tag-along*³⁴ para todos os acionistas. No caso de operação realizada antes da edição da Lei, o adquirente das ações representativas do controle da companhia deve realizá-la mediante ofertar pública de aquisição de todas as demais ações pelo mesmo preço, independentemente da espécie ou classe;
- c) em operação realizada após da edição da Lei, o adquirente das ações representativas do controle deve oferecer o mesmo preço pago pelas ações de controle a todos os detentores das ações, independentemente da espécie ou classe;
- d) transação entre partes relacionadas³⁵. Não devem existir operações de crédito entre partes relacionadas, assim como as

³⁴ O *tag-along* assegura que a alienação, direta ou indireta, do controle acionário de uma companhia somente poderá ocorrer sob a condição de que o acionista adquirente se obrigue a fazer oferta pública de aquisição das demais ações ordinárias, de modo a assegurar a seus detentores o preço mínimo de 80% do valor pago pelas ações integrantes do bloco de controle.

³⁵ A **Deliberação CVM 26**, de 05 de fevereiro de 1986, tendo em vista o disposto no § 3º do artigo 177 da Lei 6.404/76, combinado com o disposto nos itens II e IV do Parágrafo único do artigo 22 da Lei 6.385/76, aprovou o pronunciamento emitido pelo Instituto Brasileiro de Contadores (IBRACON), atual Instituto dos Auditores

operações realizadas devem ser realizadas segundo as condições de mercado e com ampla transparência;

- e) direito de voto para ações preferenciais pelo não pagamento de dividendo. Caso não haja previsão estatutária de pagamento de dividendos fixos ou mínimos para as ações preferenciais e se a companhia não o fizer, em observância à lei, no período de três anos, as ações adquirirão direito de voto;
- f) arbitragem, como forma de dirimir conflitos internos sem recorrer ao Poder Judiciário, agilizando, assim, as pendências societárias que porventura ocorreram;
- g) proporção entre ações ordinárias e preferenciais. As companhias constituídas antes da promulgação da reforma da Lei 10.303/2001 não devem elevar a proporção de ações preferenciais acima do limite de 50%.

Independentes do Brasil, sobre transações entre partes relacionadas: "4. Partes relacionadas podem ser definidas, de um modo amplo, como aquelas entidades, físicas ou jurídicas, com as quais uma companhia tenha possibilidade de contratar, no sentido lato deste termo, em condições que não sejam as de comutatividade e independência que caracterizam as transações com terceiros alheios à companhia, ao seu controle gerencial ou a qualquer outra área de influência. Os termos "contrato" e "transações" referem-se, neste contexto, a operações tais como: comprar, vender, emprestar, tomar emprestado, remunerar, prestar ou receber serviços, condições de operações, dar ou receber em consignação, integralizar capital, exercer opções, distribuir lucros etc."

3 NORMAS BRASILEIRAS SOBRE A GOVERNANÇA CORPORATIVA EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

3.1 A importância da governança corporativa em instituições financeiras

Como intermediários atuantes entre os diversos agentes econômicos, as instituições financeiras necessitam do constante aprimoramento da governança corporativa se em face dos diversos riscos assumidos nas transações financeiras por elas realizadas.

Segundo a sustentação de Matias Pereira (2006, p.109) por meio da prestação de serviços a seus clientes e a disposição de correr riscos que o setor bancário atua. A forma mais perceptível é a prestação de serviços via concessão de empréstimos, tendo como lastro a captação de recursos.

Entretanto, é inerente à atividade bancária correr riscos, desde que sejam adequadamente remunerados pelas taxas de juros cobrados dos empréstimos e financiamentos concedidos. Quanto maior o risco assumido, maior o retorno que esperam obter, visto que essa intermediação é a própria razão da existência do segmento financeiro (MATIAS PEREIRA, 2006, p. 109).

A consequência de tais riscos é um ambiente de muita volatilidade o que faz com que o administrador atue buscando novas e constantes adaptações de suas decisões às circunstâncias em decorrência desses novos fatos ou ambientes, tudo isso resultando em novos desafios para a governança corporativa nesse segmento.

Além disso, por tratar-se de uma atividade em que a concorrência é muito acirrada, existe uma constante e salutar busca por *fundings*³⁶ mais acessíveis e de menor custo financeiro. Conseqüentemente, os bancos que possuírem melhor governança tenderão a acessar a essas linhas de crédito a menor custo, o que irá possibilitar um maior *spread*³⁷.

³⁶ Derivado do vernáculo inglês, *funding* significa fundos ou origem de recursos ou formas de captação de recursos. No caso de instituições financeiras, significa as captações de recursos a serem direcionadas para atendimento aos objetivos das empresas preponderantemente representados pelos empréstimos e financiamentos.

³⁷ Originário da língua inglesa, *spread* significa margem de ganho, ou seja, a diferença entre o custo da captação e o rendimento obtido pela aplicação dos recursos.

Os maiores retornos na intermediação acarretam a melhoria da competitividade da instituição. Isto se traduz no oferecimento de recursos mais acessíveis, viabilizando, com melhores perspectivas, os objetivos dos empreendimentos a serem financiados.

A complexidade e a sofisticação recentemente ocorridas nos mercados financeiros globalizados vêm demonstrando a importância crescente das boas práticas de governança corporativa por parte das instituições que atuam no segmento de intermediação, como o caso dos bancos, que assumem riscos corporativos de grande complexidade e magnitude, com recursos próprios e de terceiros. Entretanto, esses riscos podem não ser perfeitamente ou imediatamente detectáveis, como nos demais segmentos da atividade econômica.

Porém, tornam-se mais necessários e imperiosos o conhecimento e monitoramento de tais riscos quando se observam as crises financeiras de amplitude global recentemente ocorridas, resultado do desenvolvimento de derivativos financeiros sofisticados e complexos, mencionados por Carvalho (2004)³⁸. Além disso, vale mencionar os colapsos empresariais decorrentes de deficiências na gestão de riscos e a crescente e mais efetiva exigência de capital mínimo pelos órgãos reguladores³⁹.

Os riscos mais comumente assumidos são os de crédito, de mercado, o legal, o de liquidez, o operacional e de reputação, este último um dos mais importantes, pois a ausência desse requisito pode levar a rápida deterioração da situação econômico-financeira e, sobretudo, de seu maior patrimônio institucional que é a credibilidade perante o mercado em que atua.

Ante o dinamismo e a constante sofisticação que caracteriza os mercados globalizados, não raramente despontam novas formas de riscos e ameaças. Cabe à instituição precaver-se, adotando, como salvaguarda, o instrumental disponibilizado pelas boas práticas de governança corporativa.

³⁸ Trata-se das funestas conseqüências decorrentes das operações de derivativos não honrados na Bolsa de Futuros de Singapura pelo tradicional e bicentenário banco inglês Barings, trazendo como conseqüências perdas avaliadas em R\$ 1,3 bilhões em 1995.

³⁹ Essas deficiências ficaram evidentes nos escândalos ocorridos em 2002 decorrentes das fraudes contábeis apuradas nos balanços da Enron e WorldCon.

Por outro lado, as perdas financeiras decorrentes da violação desses riscos podem representar profundos desequilíbrios patrimoniais impostos às instituições, os quais, em alguns casos, tornam-se definitivos e capazes de ocasionar inexorável perda de continuidade da instituição.

Levando-se em conta, ainda, que as organizações empresariais complexas têm uma gama abrangente de *stakeholders* que, por sua vez, interagem intensamente com o mercado de capitais, pela troca de interesses financeiros ou legais, a governança corporativa aplicável às instituições financeiras tem como importância o desenvolvimento e aperfeiçoamento desse mercado.

Nas instituições financeiras existe um tipo particular de *stakeholders* que são os credores resultantes da captação de recursos no mercado. Esses credores são os depositantes que colocam seus recursos para que a instituição os administrem. Em contrapartida, recebem um retorno financeiro compatível com as suas expectativas. São, em última instância, os depositantes a vista ou adquirentes de depósitos a prazo emitidos pelo banco.

Existe, ainda, outro tipo de *stakeholders* que, embora não submetidos diretamente ao risco da instituição, mantêm seus recursos para serem geridos por instituições financeiras, destacando-se os aplicadores em fundos de investimentos financeiros e os *personal financial*.

3.2 A função social dos bancos

Como intermediários financeiros, na essência, os bancos desempenham a função de captar e aplicar recursos junto ao público em geral. A esse respeito, Fortuna (2007, p. 163) observa que os sistemas financeiros bem estruturados realizam um bom trabalho com os recursos que são colocados a sua disposição, assegurando que eles sejam utilizados nas atividades de maior retorno.

No Brasil, por atuarem junto ao público, por meio da intermediação financeira, assumindo riscos, as instituições financeiras estão situadas no contexto das ações de supervisão, disciplinamento e regulamentação desempenhadas pela autoridade monetária. Como intermediários financeiros, na essência, os bancos desempenham a função de captar e

aplicar recursos junto ao público em geral. Por essa razão, essas entidades são consideradas especiais em relação aos demais segmentos das atividades empresariais.

No tocante ao interesse governamental, o que torna os bancos entidades especiais em relação aos demais segmentos das atividades empresariais é justificado pelos aspectos econômicos e sociais envolvidos. Nesse sentido, são evidentes os benefícios trazidos pela eficiência na intermediação de recursos, possibilitados por mercados financeiros fortes e desenvolvidos, fruto das boas práticas de governança corporativa. A consequência é a disponibilidade para os demais segmentos de linhas de crédito mais acessíveis, em função de taxas de juros mais módicas e prazos mais adequados.

Desempenhando a intermediação financeira de maneira eficiente, os bancos contribuem para a viabilização de empreendimentos e serviços em benefício para a sociedade em geral, mediante geração de emprego e renda para a população. Destarte, dependendo da forma e critério para viabilizar estas operações, os bancos contribuem para o desenvolvimento de determinada região ou segmento econômico do mercado, em detrimento de outros, sendo importante o interesse governamental em regular suas atividades.

Em países em que existem grandes desequilíbrios econômicos e estruturais entre regiões, como no caso do Brasil, estas instituições ganham uma importância ainda maior, por ser um importante instrumento que pode ser utilizado pelo governo para a minimização desses desequilíbrios.

Por esta razão, a autoridade monetária pode utilizar os bancos como importante veículo para contornar estes desequilíbrios regionais. Como por exemplo, cabe citar o interesse que poderá existir em conceder maiores facilidades para abertura de dependências de instituições financeiras em regiões menos desenvolvidas, através das seguintes medidas:

- a) imposição de níveis diferenciados de depósitos compulsórios e de encaixe obrigatório;
- b) exigência de capital mínimo em menor valor para abertura de instituições;

- c) afrouxamento de determinadas restrições mantidas para as demais unidades da federação; e
- d) obrigatoriedade de direcionamento de crédito para determinadas regiões ou segmento da atividade econômica.

Além disso, a autoridade monetária também pode utilizar os depósitos compulsórios e o encaixe obrigatório para desenvolver determinados segmentos do mercado de interesse da sociedade como o microcrédito e as atividades de crédito rural ou isentar outros segmentos do depósito compulsório, como ocorre no caso do crédito cooperativo. A presença governamental também ocorre como forma de melhor promover o desenvolvimento de determinada região, grupos e segmentos econômicos empresariais.

Enfim, o papel dos bancos como agentes de política monetária foi realçado por Fortuna (2007, p. 123), ao citar o poder de criação de moeda, por intermédio dos depósitos. Segundo o autor, os bancos são o arco, a flecha e o alvo de todas as ações de política das autoridades monetárias.

Um aspecto importante dos bancos é o papel de prestador de serviço à comunidade. Isto se viabiliza, desde que devidamente autorizados, pelas operações de recebimento e pagamento de recursos por conta de terceiros, a concessão de avais e garantias na realização de operações e o oferecimento de intermediação no mercado financeiro, via administração de diversos fundos e programas privados ou públicos.

O acompanhamento efetivo e sistemático do desempenho das instituições financeiras pelo poder público se faz presente como forma de preservar a função social dos bancos e evitar ou minimizar o denominado risco sistêmico. Esta função social se viabiliza quando as instituições passam a observar com maior amplitude as boas práticas de governança corporativa.

Capelletto (2006, p.28) observa que o risco sistêmico é relacionado indiretamente com o risco contágio. Segundo o autor, a cerne da questão é que o risco contágio está na possibilidade de uma instituição importante do sistema ter problemas e fomentar a incerteza a todos os demais participantes, conduzindo o “efeito manada”, sobre o qual são tomadas decisões não justificadas pela situação econômico-financeira. Portanto,

devido a alterações significativas no ambiente em que atuam, pode ocorrer uma perda potencial generalizada das instituições financeiras, envolvendo as grandes instituições.

O risco sistêmico, por sua vez, ocorre quando determinadas instituições financeiras enfrentam graves crises financeiras e essas crises precipitam-se sobre as demais instituições componentes do mercado. Assim, dependendo da gravidade e havendo a descontinuidades das instituições financeiras pode ocorrer, em consequência, a suspensão de linhas de crédito para toda a cadeia de produção, ocasionando, em contrapartida, sérios problemas sócio-econômicos para o país.

3.3 A evolução da governança corporativa no Sistema Financeiro Nacional

Nas últimas décadas o Sistema Financeiro Nacional tem passado pelas diversas crises e ameaças, ocorridas desde o início da década de 1970 até a consolidação do Sistema, a partir de meados da década de 1990.

Ao longo desse processo de consolidação existe uma estreita conexão entre essas crises e ameaças, caracterizada pela adoção por gestões financeiras temerárias e com alto risco, cuja superação somente foi possibilitada pelo fortalecimento e aperfeiçoamento dos níveis gerenciais dessas instituições através da adoção de boas práticas de governança corporativa.

A partir da segunda metade da década de 90 deu-se a consolidação do sistema financeiro bancário. Entretanto, em função da estabilidade inflacionária decorrente da implantação do Plano de Estabilização da Economia (Plano Real) e, conseqüentemente, da queda dos ganhos inflacionários fáceis, houve dificuldades na adaptação à nova realidade remetendo diversos bancos ao regime de liquidação extrajudicial.

Com resultado da liquidação extrajudicial, diversas instituições financeiras de grande porte como o Banco Nacional, o Econômico e Bamerindus, além de alguns bancos de médio e pequeno porte, como o Banco Banorte, Mercantil e Bandeirantes. Além dos bancos, foram submetidas ao regime de liquidação extrajudicial as demais instituições componentes do conglomerado financeiro em que o banco detinha controle financeiro e operacional, bem como as instituições não financeiras, desde comprovada a participação ou o vínculo de interesse entre as empresas.

Assim, foi liquidado todo o segmento financeiro em que os bancos detinham controle acionário ou operacional, como corretoras, distribuidoras, sociedades de arrendamento mercantil, sociedades de crédito imobiliário, sociedades de crédito, financiamento e investimento e bancos de investimento. As empresas não financeiras em geral eram sociedades de participação e as prestadoras de serviços como de informática e de transporte de valores (SALVIANO, 2004, p. 79).

O saneamento das instituições financeiras privadas foi viabilizado com recursos oriundos do "Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER)⁴⁰. Por outro lado, para saneamento dos bancos públicos estaduais a solução se deu no bojo do "Programa de Incentivo à Redução da Presença do Setor Público Estadual na Atividade Financeira Bancária e a Privatização de Instituições Financeiras Estaduais, conhecido como PROES⁴¹."

Os motivos que levaram à descontinuidade dessas instituições financeiras algumas tradicionais estão fartamente identificados nos relatórios do liquidante e da comissão de inquérito instaurada pelo Banco Central para apuração de responsabilidades dos gestores na forma determinada pela Lei⁴².

⁴⁰ O conjunto composto pela **Medida Provisória 1.179** e a **Resolução nº 2.208**, ambas de 03.11.1995, implantou o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (Proer), que veio para ordenar a fusão e incorporação de bancos a partir de regras ditadas pelo Banco Central

⁴¹ O Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES) foi Instituído no âmbito dos mecanismos estabelecidos originalmente pela **Medida Provisória 1.514**, de 07.08.1996, reeditada por diversas vezes para, finalmente, em 24.08.2001 ser revogada e reeditada pela **MP 2.192**. O Programa foi regulamentado pela Resolução CMN 2.365. O incentivo consistia na liberação de linhas de financiamento do Tesouro Nacional aos estados controladores das instituições financeiras para promoverem a extinção, privatização, transformação em instituição financeira não-bancária, federalização ou simplesmente o saneamento.

⁴² A descontinuidade de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central é decretada *ex-officio* pela autoridade monetária, por força da liquidação extrajudicial com fulcro na Lei 6.024, de 13 de março de 1974: "*A intervenção (ou liquidação extrajudicial) será decretada ex-officio pelo Banco Central do Brasil, ou por solicitação dos administradores da instituição - se o respectivo estatuto lhes conferir esta competência - com indicação das causas do pedido, sem prejuízo da responsabilidade civil e criminal em que incorrerem os mesmos administradores, pela indicação falsa ou dolosa*".

Há, entretanto, uma situação intermediária que não se configura descontinuidade em um primeiro momento que é o caso de intervenção por força do Decreto-Lei 2.321, de 25 de fevereiro de 1987. Este diploma legal instituiu, em defesa das finanças públicas, o regime de administração especial temporária (RAET), nas instituições financeiras privadas e públicas não federais. O Art. 15 prevê que uma vez decretado o RAET, respondem solidariamente com os ex-administradores da instituição pelas obrigações por esta assumidas, as pessoas naturais ou jurídicas que com ela mantenham vínculo de controle, independentemente da apuração de dolo ou culpa. Vários bancos públicos ou privados submetidos ao RAET tiveram o regime convolado em liquidação extrajudicial.

Algumas dessas instituições financeiras possuíam um bom nível de pulverização de suas ações. Entretanto, esta situação se devia em grande parte às exigências de aquisição de ações como contrapartida à concessão de empréstimos e financiamentos. Tal prática era muito utilizada no mercado bancário em reciprocidade ao risco assumido pelo banco. Portanto, a pulverização das ações no mercado era decorrente mais das exigências impostas pelo emprestador do que uma opção do acionista em investir na empresa.

Devido às suas estruturas ultrapassadas, a gestão dessas instituições era conduzida por controladores, normalmente descendentes diretos dos fundadores, sem nenhum compromisso com os *stakeholders*. A condução dos negócios estava voltada, preponderantemente, para o atendimento dos interesses familiares dos controladores, em detrimento aos interesses de seus acionistas e credores (SALVIANO, 2004, p. 127).

3.4 As piores práticas de governança corporativa

No processo de reestruturação do SFN foram constatadas as piores práticas de governança corporativas em diversas instituições financeiras. Como consequência dessas práticas, diversas instituições financeiras tiveram graves problemas de gestão, culminando com a insolvência. Dentre as diversas práticas ruins, vale citar os casos relatados por Salviano (2004, p. 30) ocorridos em bancos estaduais:

- a) empréstimos a controladores - muito embora vedado pelos dispositivos legais e regulamentares, era prática dessas instituições a concessão de empréstimos a controladores. Tais empréstimos são condenáveis principalmente pelo grave conflito de interesses decorrente do comprometimento da independência funcional da instituição, por ser pouco provável que haja uma avaliação negativa do risco de seu próprio controlador. Em outras palavras, é pouco provável que o próprio controlador não deferisse o crédito para ele próprio.
- b) má-gestão bancária - além da concessão de créditos sem as garantias mínimas de liquidez que efetivamente possibilitassem o retorno da operação, não existia uma política de recuperação de

créditos. Alguns dos problemas mais corriqueiros observados na concessão de crédito são os seguintes:

1. contratação de operações acima dos limites cadastrais mantidos pela instituição;
2. ocorrência de restrições cadastrais, como o caso de protestos, desvios de recursos da empresa, projetos frustrados, dentre outros;
3. apresentação de garantias insuficientes para fazer face ao crédito concedido;
4. concentração exagerada de créditos a determinadas empresas ou segmentos empresariais;
5. liberação de recursos para empresas que apresentam nítida incapacidade de pagamento, algumas das quais com passivo a descoberto;
6. concessão de novas linhas de crédito para empresas com alto grau de endividamento;
7. renovações sucessivas de operações sem amortização mínima da dívida anteriormente contraída;
8. pagamento de operações vencidas com a abertura de novo crédito concedido.

3.5 Normas da boa gestão bancária

Com base nas atribuições de supervisão de instituições financeiras são estabelecidos o acompanhamento e monitoramento constante e permanente da exposição a riscos e a exigência da observância às boas práticas de gestão bancárias estabelecidas em normativo⁴³.

Este monitoramento foi estabelecido em razão dos problemas detectados pelo Banco Central no curso do acompanhamento da gestão das instituições financeiras, principalmente em função das crises de liquidez ocorridas no sistema bancário em décadas anteriores, que motivaram a decretação da liquidação extrajudicial de várias instituições financeiras. Em 1988 o Conselho Monetário Nacional instituiu normativo dispendo sobre a boa gestão bancária incluindo a fixação de diversos limites operacionais.

O normativo estabelece que as instituições financeiras somente poderão realizar operações que atendam aos requisitos mínimos de segurança, ficando as operações impedidas de:

- a) realizar operações de crédito que não atendam aos princípios de seletividade, garantia, liquidez e diversificação de riscos;
- b) renovar de empréstimos com a incorporação de juros e encargos de transação anterior, ressalvados os casos de composição de créditos de difícil ou duvidosa liquidação;
- c) admitir saques além dos limites em contas de empréstimos ou a descoberto em contas de depósitos;
- d) realizar operações com clientes que possuam restrições cadastrais ou sem ficha cadastral atualizada;
- e) realizar operações com clientes emitentes de cheques sem a necessária provisão de fundos;

⁴³ Resolução CMN 1.559, 22 de dezembro de 1988, instituiu as normas da boa gestão bancária, com as alterações e adaptações decorrentes da Resolução 3.258, de 28 de janeiro de 2005.

- f) conceder crédito ou adiantamento sem a constituição de um título de crédito adequado, representativo da dívida; e
- g) conceder créditos sem limitar a exposição de risco por cliente na concessão de crédito. Atualmente essa concentração não deve ultrapassar em 25% do respectivo patrimônio líquido de referência⁴⁴, conforme previsto na regulamentação em vigor.

3.6 Sistema de gerenciamento e monitoramento de risco

As instituições devem implementar estrutura de gerenciamento do risco operacional, de liquidez e de mercado que seja compatível com a natureza das operações, a complexidade dos produtos e a dimensão da exposição a risco da instituição.

A política de gerenciamento dos riscos deve ser aprovada e revisada, no mínimo anualmente, pela diretoria da instituição e pelo conselho de administração, que devem manifestar-se expressamente acerca das ações a serem implementadas para correção tempestiva das deficiências apontadas.

Para fins de imputação de responsabilidade, perante o Banco Central, a instituição deve designar diretor estatutário responsável pelos riscos, que poderá ser o administrador indicado para o gerenciamento de risco da instituição.

3.6.1 Risco operacional⁴⁵

Como definição, o risco operacional é a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas ou de eventos externos.

A implementação da estrutura de gerenciamento do risco operacional foi regulamentada pelo Conselho Monetário Nacional, em junho/2006⁴⁵. O normativo estabelece que o risco operacional deve ser compatível com a natureza e a complexidade dos produtos, serviços, atividades, processos e sistemas da instituição.

⁴⁴ A Resolução 2.844, de 29 de junho de 2001 define o limite máximo da exposição de risco por cliente. Quanto ao patrimônio de referência, a definição e o critério de cálculo está regulamentado pela Resolução 3.444, de 28 de fevereiro de 2007.

⁴⁵ Resolução 3.380, de 29.06.2006. Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional.

Entre os eventos que podem ocasionar o risco operacional destaca-se a possibilidade de ocorrência de perdas resultante de:

- a) fraudes externas;
- b) demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho;
- c) práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços;
- d) danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição;
- e) que acarretem a interrupção das atividades da instituição;
- f) falhas em sistemas de tecnologia da informação; e
- g) falhas de execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição.

Neste caso, para ter eficácia, a estrutura de gerenciamento do risco operacional da instituição deve necessariamente prever:

- a) identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco operacional;
 - b) documentação e armazenamento de informações referentes às perdas associadas ao risco operacional;
 - c) elaboração, com periodicidade mínima anual, de relatórios que permitam a identificação e correção tempestiva das deficiências de controle e de gerenciamento do risco operacional;
 - d) realização, com periodicidade mínima anual, de testes de avaliação dos sistemas de controle de riscos operacionais implementados;
 - e) elaboração e disseminação da política de gerenciamento de risco operacional ao pessoal da instituição, em seus diversos níveis,
-

estabelecendo papéis e responsabilidades, bem como em relação aos prestadores de serviços terceirizados;

- f) existência de plano de contingência contendo as estratégias a serem adotadas para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar graves perdas decorrentes de risco operacional.

Eventuais deficiências devem compor os relatórios de avaliação da qualidade e adequação do sistema de controles internos, inclusive sistemas de processamento eletrônico de dados e de gerenciamento de riscos e de descumprimento de dispositivos legais e regulamentares, que tenham, ou possam vir a ter, impactos relevantes nas demonstrações contábeis ou nas operações da entidade auditada.

A descrição da estrutura de gerenciamento do risco operacional deve ser evidenciada em relatório de acesso público, com periodicidade mínima anual. O conselho de administração ou a diretoria deve fazer constar do relatório sua responsabilidade pelas informações divulgadas. As instituições devem publicar, em conjunto com as demonstrações contábeis semestrais, resumo da descrição de sua estrutura de gerenciamento do risco operacional, indicando a localização do relatório.

A estrutura de gerenciamento do risco operacional da instituição deve estar capacitada a identificar, avaliar, monitorar, controlar e mitigar os riscos associados a cada instituição individualmente e ao conglomerado financeiro, conforme previsto no COSIF, bem como a identificar e acompanhar os riscos associados às demais empresas integrantes do consolidado econômico-financeiro⁴⁶.

A referida estrutura deve também estar capacitada a identificar e monitorar o risco decorrente de serviços terceirizados relevantes para o funcionamento regular da instituição, prevendo os respectivos planos de contingências. A atividade de gerenciamento do

⁴⁶ A Resolução 2.723, de 31.05.2000. Estabelece normas, condições e procedimentos para a instalação de dependências, no exterior, e para a participação societária, direta ou indireta, no País e no exterior, por parte de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

risco operacional deve ser executada por unidade específica nas instituições e deve ser segregada da unidade executora da atividade de auditoria interna⁴⁷.

A estrutura de pode ser constituída de uma única unidade responsável:

- a) pelo gerenciamento do risco operacional do conglomerado financeiro e das respectivas instituições integrantes;
- b) pela atividade de identificação e acompanhamento do risco operacional das empresas não financeiras integrantes do consolidado econômico-financeiro.

3.6.2 Risco de liquidez⁴⁸

Caracteriza-se como risco de liquidez a ocorrência de desequilíbrios existentes entre ativos negociáveis e passivos exigíveis consistindo de descasamentos entre pagamentos e recebimentos, levando-se em consideração as diferentes moedas e prazos de liquidação dos respectivos direitos e obrigações que possam afetar a capacidade de pagamento da instituição. Estes desequilíbrios são habitualmente conhecidos no mercado como *gap financeiro*.

O *gap financeiro* geralmente ocorre quando a instituição pratica determinada operação sem levar em conta o denominado *funding natural*, ou seja, não observa a fonte natural de recursos para efetuar a operação ativa.

Para melhor monitorar o risco de liquidez, a instituição deve manter sistemas de controle estruturados em consonância com seus perfis operacionais. Estes controles devem estar periodicamente sujeitos a reavaliação, de modo permitir que seja procedido o permanente acompanhamento de operações praticadas nos mercado financeiro e de capitais, de forma a evidenciar o risco de liquidez decorrente das atividades por elas desenvolvidas.

Os sistemas de controle devem permitir, no mínimo, a avaliação diária das operações com prazos de liquidação inferiores a noventa dias, devendo prever:

- a) os riscos de cada instituição individualmente;

⁴⁷ O Parágrafo 2º, do art. 2º da Resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998, com a redação dada pela Resolução 3.056, de 19 de dezembro de 2002, prevê que a atividade de auditoria interna deve fazer parte do sistema de controles internos.

⁴⁸ Resolução 2.804, de 21 de dezembro de 2000, dispõe sobre controles do risco de liquidez de instituições financeiras.

- b) os riscos do conglomerado em termos consolidados.

Para que o sistema tenha maior efetividade, devem ser adotados os seguintes procedimentos mínimos:

- a) manutenção de forma adequadamente da documentação relacionada ao critérios e a estrutura estabelecidos para o controle do risco;
- b) elaboração de análises econômico-financeiras que permitam avaliar o impacto dos diferentes cenários na condição de liquidez de seus fluxos de caixa, levando em consideração, inclusive, fatores internos e externos à instituição;
- c) elaboração de relatórios que permitam o monitoramento dos riscos de liquidez assumidos;
- d) realização de avaliações voltadas a identificação de mecanismos e instrumentos que permitam a obtenção dos recursos necessários à reversão de posições que coloquem em risco a situação econômico-financeira da instituição, englobando as alternativas de liquidez disponíveis nos mercados financeiro e de capitais;
- e) realização periódica de testes de avaliação dos controles de risco implantados, incluindo testes de estresse ou aderência⁴⁹ e quaisquer outros que permitam identificação de problemas que, de alguma forma, possa comprometer o equilíbrio econômico-financeiro da instituição;
- f) promover a imediata disseminação das informações das análises empreendidas sobre o risco de liquidez detectado aos diversos setores diretivos e gerenciais da instituição, bem como as conclusões e providências adotadas;

⁴⁹ O teste de estresse consiste basicamente na procura de novas e diferentes situações que possam deflagrar reavaliação dos conceitos anteriores ante as novas condições apresentadas. O teste de aderência diz respeito à aplicação de um modelo probabilístico adequado a uma situação ou a um conjunto de dados observados.

- g) estabelecer plano de contingência contendo estratégias de administração de situações de crise de liquidez.

Em função da situação encontrada pela Supervisão, o Banco Central poderá determinar a adoção de providências corretivas, caso a caso, dentre as quais destaca-se a de determinar a implementação de medidas corretivas voltadas à adequação dos controles e à condução da sociedade a níveis adequados de liquidez, bem como requerer informações e relatórios complementares.

3.6.3 Risco de mercado⁵⁰

O risco de mercado é definido pela possibilidade de ocorrência de perdas resultantes da flutuação nos valores de mercado de posições detidas por uma instituição financeira. Essa definição inclui os riscos das operações sujeitas à variação cambial, das taxas de juros, dos preços de ações e dos preços de mercadorias (commodities).

A estrutura de gerenciamento do risco de mercado deve prever:

- a) políticas e estratégias para o gerenciamento do risco de mercado claramente documentadas, que estabeleçam limites operacionais e procedimentos destinados a manter a exposição ao risco de mercado em níveis considerados aceitáveis pela instituição;
- b) sistemas para medir, monitorar e controlar a exposição ao risco de mercado, tanto para as operações incluídas na carteira de negociação quanto para as demais posições, os quais devem abranger todas as fontes relevantes de risco de mercado e gerar relatórios tempestivos para a diretoria da instituição;
- c) realização, com periodicidade mínima anual, de testes de avaliação dos sistemas;
- d) identificação prévia dos riscos inerentes a novas atividades e produtos e análise prévia de sua adequação aos procedimentos e controles adotados pela instituição; e

⁵⁰ Resolução 3.464, de 26 de junho de 2007.

- e) realização de simulações de condições extremas de mercado (testes de estresse), inclusive da quebra de premissas, cujos resultados devem ser considerados ao estabelecer ou rever as políticas e limites para a adequação de capital.

A carteira de negociação consiste em todas as operações com instrumentos financeiros e mercadorias, inclusive derivativos, detidas com a intenção de negociação ou destinadas a *hedge* de outros elementos da carteira de negociação, e que não estejam sujeitas à limitação da sua negociabilidade.

As operações detidas com intenção de negociação são aquelas destinadas a:

- a) revenda;
- b) obtenção de benefício dos movimentos de preços efetivos ou esperados; ou
- c) realização de arbitragem.

As instituições devem dispor de política claramente definida para determinar quais operações serão incluídas na carteira de negociação, bem como procedimentos para garantir que os critérios de classificação na carteira de negociação serão observados de maneira consistente.

Na definição da política e procedimentos devem ser observados critérios mínimos estabelecidos pelo Banco Central devidamente documentado e objeto e verificação pela auditoria interna.

O conselho de administração ou a diretoria da instituição deve fazer constar do relatório mencionado a sua responsabilidade pelas informações divulgadas. Em conjunto com as demonstrações contábeis semestrais, deve ser publicado resumo da descrição da estrutura de gerenciamento do risco.

Os riscos associados a cada instituição individualmente e ao conglomerado financeiro, conforme previsto no COSIF devem ser identificados, avaliados, monitorados e controlados, assim como os riscos associados às demais empresas integrantes do consolidado econômico-financeiro.

O gerenciamento do risco deve ser executado por unidade específica segregada das unidades de negociação e da unidade executora da atividade de auditoria interna, admitindo-se a constituição de uma única unidade responsável:

- a) pelo gerenciamento do risco de mercado do conglomerado financeiro e das respectivas instituições integrantes;
- b) pela atividade de identificação e acompanhamento do risco de mercado das empresas não financeiras integrantes do consolidado econômico-financeiro.

3.7 Os sistemas de controles internos instituídos pelo Banco Central⁵¹

As instituições financeiras devem implantar e implementar controles internos voltados para suas atividades, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais, bem como para o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis. Tais controles internos, independentemente do porte da instituição, devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações realizadas.

3.7.1 Responsabilidades pelos controles internos

Incumbe à diretoria a responsabilidade pelo controle interno cabendo à instituição a promoção de elevados padrões de ética e de integridade e de estímulo a uma cultura organizacional que demonstre e enfatize, a todos os funcionários, a importância dos controles internos e o papel de cada um no processo.

Assim, a implantação e a implementação de uma estrutura de controles internos deve ser efetiva e eficaz, contendo as seguintes características imprescindíveis:

- a) a definição de atividades de controle para todos os níveis de negócios da instituição;
- b) o estabelecimento dos objetivos e procedimentos pertinentes aos mesmos;

⁵¹ Resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998, dispõe sobre a implantação e implementação do sistema de controles internos de instituições financeiras.

- c) a verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos procedimentos definidos em função do mencionado anteriormente.

3.7.2 Condições de acesso aos controles internos

As normas de controle interno devem ser acessíveis a todos os funcionários da instituição de forma a assegurar que sejam conhecidas a suas respectivas funções no processo e as responsabilidades atribuídas aos diversos agentes envolvidos.

Portanto, para todo o corpo funcional da organização, a instituição deve incluir no sistema de controle interno diversas salvaguardas essenciais, tanto no que diz respeito à forma de divulgar de informações, consistindo de:

- a) definição de responsabilidades de cada agente dentro da instituição;
- b) segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição de forma a evitar conflito de interesses e prover meios de minimizar e monitorar áreas identificadas como suscetíveis a problemas da espécie;
- c) identificação e avaliação de fatores internos e externos que possam afetar a realização dos objetivos da instituição;
- d) disponibilizar canais de comunicação que assegurem aos funcionários, segundo o nível de atuação, o acesso a informações consideradas relevantes para suas tarefas e responsabilidades;
- e) avaliar continuamente os diversos riscos associados às atividades da instituição;
- f) acompanhar sistematicamente as atividades desenvolvidas, de forma a avaliar se os objetivos da instituição estão sendo alcançados, se os limites estabelecidos e as leis e regulamentos

aplicáveis estão sendo cumpridos, bem como a assegurar que quaisquer desvios possam ser prontamente corrigidos; e

- g) a existência de testes periódicos de segurança para os sistemas de informações, em especial para os mantidos em meio eletrônico.

3.7.3 Revisão periódica do controle interno

Os controles internos devem ser periodicamente revisados e atualizados, de forma a incorporar medidas relacionadas a riscos novos ou anteriormente não abordados.

3.7.4 Auditoria Interna

A auditoria interna deve fazer parte do sistema de controles internos e deve estar diretamente subordinada ao conselho de administração ou, na falta desse, a diretoria da instituição.

Se não for executada por unidade específica da própria instituição ou de instituição integrante do conglomerado financeiro que pertence, a auditoria interna pode ser exercida por auditor independente registrado na CVM, desde que este auditor independente não seja responsável pela auditoria das demonstrações financeiras.

No caso de cooperativas de crédito, de sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários, e de sociedades corretoras de câmbio e sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários não integrantes de conglomerados financeiros pode ser exercida:

- a) pela auditoria da entidade, associação de classe ou de órgão central a que filiada a instituição;
- b) por auditoria de entidade ou associação de classe de outras instituições autorizadas a funcionar, mediante convênio, previamente aprovado pelo Banco Central, firmado entre a entidade a que esteja filiada a instituição e a entidade prestadora do serviço.

3.7.5 Relatório do controle interno

Devem ser elaborados relatórios de acompanhamento sistemático das atividades relacionadas com o sistema de controles internos, com frequência semestral, contendo as seguintes informações mínimas:

- a) as conclusões dos exames efetuados;
- b) as recomendações a respeito de eventuais deficiências, com o respectivo cronograma de saneamento, quando for o caso;
- c) a manifestação dos responsáveis pelas áreas a respeito das deficiências encontradas em verificações anteriores e das medidas efetivamente adotadas para saná-las.

As conclusões, recomendações e demais manifestações oriundas do relatório de controle interno devem:

- a) ser submetidas ao conselho de administração ou, na sua falta, à diretoria, bem como a auditoria externa da instituição;
- b) permanecer à disposição do Banco Central pelo prazo de cinco anos.

3.8 Crimes financeiros

Os denominados crimes financeiros, caracterizam-se como irregularidade de natureza grave, sujeitando os infratores às penalidades previstas na Lei do Colarinho Branco⁵². A Lei define como crime contra o Sistema financeiro Nacional a concessão de empréstimos ou adiantamentos, de forma direta ou indireta, a empresas ou entidades controladas, direta ou indiretamente:

- a) pelo governo federal, suas autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista quando se tratar de instituições financeiras federais;

⁵² A Lei 7.492, de 16.06.1986, ou Lei do Colarinho Branco, define os crimes financeiros contra o Sistema Financeiro Nacional.

- b) pelo governo estadual, suas autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, quando se tratar de instituições financeiras públicas estaduais;
- c) por sua controladora, no caso de instituições privadas;
- d) às pessoas físicas integrantes dos órgãos estatutários de quaisquer das instituições financeiras;
- e) ao cônjuge, aos ascendentes ou descendentes, aos parentes na linha colateral até o segundo grau, consangüíneos ou afins, das pessoas mencionadas anteriormente;
- f) a sociedade cujo controle seja exercido pelas pessoas físicas integrantes dos órgãos estatutários de quaisquer das entidades mencionadas anteriormente;

A partir da edição da Lei do Colarinho Branco, ficou caracterizado como crime não somente a irregularidade praticada pelos dirigentes da instituição a seu favor, como também a pessoas físicas e jurídicas direta ou indiretamente ligada. Essa deliberação foi particularmente importante como forma de coibir a transferência dos benefícios da fraude ou irregularidade praticada para pessoas ou empresas ligadas.

3.8.1 Designação de membros de órgãos estatutários

As instituições reguladas pelo Banco Central e os fundos de investimentos devem ter suas demonstrações contábeis auditadas por auditores externos independentes registrados na CVM, inclusive as notas explicativas exigidas pelas normas legais e regulamentares vigentes.

Tais entidades devem designar um membro estatutário componente de sua administração, tecnicamente qualificado, para responder, junto ao Banco Central, pelo acompanhamento, supervisão e cumprimento das normas e procedimentos relativos à:

- a) contabilidade prevista no COSIF⁵³;
- b) auditoria; e
- c) as demais informações que devem ser prestadas pelas instituições ao Banco Central.

Como responsável pelo acompanhamento, supervisão e cumprimento das normas e procedimentos de contabilidade e de auditoria, o administrador será responsabilizado, não somente perante terceiros, mas, prioritariamente, junto ao Banco Central, nos termos da legislação em vigor, pelas informações prestadas ou pela ocorrência de situações que indiquem fraude, negligência, imprudência ou imperícia no exercício de suas funções.

A responsabilidade será imputada sem prejuízo da aplicação das penalidades de advertência, suspensão ou inabilitação para cargos de direção na administração ou gerência de instituições e entidades, bem como em administradoras de fundos de investimento e de consórcio.

3.9 Auditoria independente⁵⁴

Trata-se de um importante agente da governança corporativa, principalmente no que diz respeito a sua função básica de informar, às partes interessadas, sobre a adequabilidade dos números apresentados pelas demonstrações financeiras e se refletem, com fidedignidade a real posição econômica, financeira e patrimonial da entidade que foi auditada.

⁵³ O Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (COSIF) foi criado com a edição da Circular 1.273, em 29 de dezembro de 1987, com o objetivo de unificar os diversos planos contábeis existentes à época e uniformizar os procedimentos de registro e elaboração de demonstrações financeiras, o que veio a facilitar o acompanhamento, análise, avaliação do desempenho e controle das instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional.

⁵⁴ As normas e procedimentos de auditoria independentes aplicáveis às instituições financeiras foram aprovados pelo IBRACON pelo Pronunciamento 2. Este Pronunciamento foi aprovado pelo Conselho Federal de Contabilidade pela Resolução CFC 607, de 17 de dezembro de 1985 e referendado pela Deliberação CVM 25, de 16 de dezembro de 1995. Por fim, a Resolução 3.198, de 27 de maio de 2004 do Conselho Monetário Nacional consolidou toda a regulamentação relativa à prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras, demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central e para as câmaras e prestadores de serviços de compensação e de liquidação.

A auditoria independente, portanto, constitui-se em um dos principais auxiliares dos *stakeholders* no acompanhamento e monitoramento das atividades da gestão. Por ser um divulgador de informações de interesse dos *stakeholders*, pode ser considerado um eficiente porta-voz e um importante sustentáculo de minimização do custo de agência.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa editado pelo IBGC define que o relacionamento com os auditores independentes é prerrogativa indelegável do conselho de administração, a quem cabe escolhê-los, aprovar os respectivos honorários e planos de trabalho, bem como avaliar seu desempenho. Havendo um comitê de auditoria, caberá a este tratar desses assuntos e submetê-los à palavra final do conselho.

Estão aptas a prestar serviços de auditoria independentes para as instituições disciplinadas e fiscalizadas pelo Banco Central e para as câmaras e prestadores de serviços de compensação e de liquidação, as pessoas físicas ou jurídicas cadastradas na CVM que atendam aos requisitos mínimos fixados.

Estes requisitos mínimos são caracterizados pela experiência adquirida e efetivamente demonstrada na prestação desse tipo de serviço especializado, bem como na tradição e nos conhecimentos técnicos específicos adquiridos e praticados no âmbito do Sistema Financeiro Nacional.

A habilitação deve ser formalizada mediante aprovação em exame de certificado organizado pelo CFC em conjunto com o Ibracon ou pelo Banco Central pela realização de exames de certificação por tipo de mercado ou conjunto de atividades.

Além disso, essa exigência visa também impedir ou reduzir a sub-contratação dos serviços, no tocante à perspectiva da empresa contratada de conceder os serviços para outros auditores, acarretando, em consequência, a dispersão das atribuições dos auditores inicialmente contratados.

Nesta perspectiva, são submetidas à auditoria independente, as demonstrações contábeis, inclusive notas explicativas e quadros suplementares:

- a) das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central, exceto as sociedades de crédito ao microempendedor⁵⁵;
- b) das câmaras e prestadores de serviços de compensação e de liquidação⁵⁶;
- c) as demonstrações contábeis decorrentes de participação societária, direta ou indireta, no País e no exterior, por parte de instituições disciplinadas e fiscalizadas pelo Banco Central, inclusive o documento Informações Financeiras Trimestrais (IFT)⁵⁷;
- d) as demonstrações contábeis na forma consolidada⁵⁸, incluindo as participações em empresas localizadas no País e no exterior⁵⁹.

⁵⁵ A Resolução 2.627, de 2 de agosto de 1999, dispõe sobre a constituição e o funcionamento de sociedades de crédito ao microempendedor. Trata-se de entidade, cuja área de atuação é restrita à região definida em seu estatuto social. Seu objetivo é o repasse de recursos do microcrédito para micro-empresendimentos.

⁵⁶ A Resolução 2.882, de 30 de agosto de 2001, trata da do sistema de pagamentos e as câmaras e os prestadores de serviços de compensação e de liquidação financeira. As câmaras de compensação dizem respeito às pessoas jurídicas que exercem, em caráter principal, a viabilidade de troca de recursos entre instituições financeiras com a finalidade de estabelecer maior segurança nas trocas financeiras e no sistema de pagamentos, com o objetivo de assegurar maior eficiência, segurança, integridade e confiabilidade dessas atividades. A figura das câmaras de prestadores de serviços de compensação e de liquidação, no âmbito do sistema de pagamentos brasileiro, e foi estabelecida pela conversão da Medida Provisória 2.115, de 2001, na Lei 10.214, de 27 de março de 2001. Atualmente, no âmbito do Banco Central, existem quatro câmaras de compensação que liquidam reservas diariamente: o SELIC (Sistema Especial de Liquidação e Custódia) que realiza operações primárias e secundárias com títulos públicos federais e os depósitos interbancários - DI Reserva. O CETIP (Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos Privados) na maior parte papéis privados ou ainda títulos públicos de menor liquidez. Existem, ainda, o sistema COMPE (Serviço de Compensação de Cheques e Outros Papéis) que lida basicamente com cheques do sistema bancário, documentos de crédito (DOC), e bloquitos de cobrança) e, por fim, existe o sistema CÂMBIO, onde se realizam as operações liquidáveis em moeda estrangeira.

⁵⁷ A Circular 2.990, de 28 de junho de 2000, do Banco Central estabelece a obrigatoriedade de elaboração e remessa das Informações Financeiras Trimestrais (ITR) pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central.

⁵⁸ No âmbito do Banco Central, as normas de consolidação estão previstas nas Normas Básicas do COSIF (NB 1.21). A Instrução CVM 247, de 27 de março de 1996, dispõe sobre a avaliação de investimentos em sociedades coligadas e controladas e sobre os procedimentos para elaboração e divulgação das demonstrações contábeis consolidadas de empresas de capital aberto.

⁵⁹ A participação detida pode ser direta ou indireta, isoladamente ou em conjunto com outros sócios. Também estão incluídos no caso vertente a existência de acordos de votos, direitos de sócio que assegurem à instituição, isolada ou cumulativamente na empresa participada: preponderância nas deliberações sociais; poder de eleger ou destituir a maioria dos administradores; controle operacional efetivo, caracterizado pela administração ou gerência comum; controle societário representado pelo somatório das participações detidas pela instituição, independentemente do percentual, com as de titularidade de seus administradores, controladores e empresas ligadas, bem como daquelas adquiridas, direta ou indiretamente, por intermédio de fundos de investimento.

As instituições e as câmaras auditadas devem fornecer ao auditor independente todos os dados, informações e condições necessárias para o efetivo desempenho na prestação de seus serviços, bem como a carta de responsabilidade da administração, de acordo com as normas do Conselho Federal de Contabilidade (CFC)⁶⁰.

A responsabilidade dos administradores no fornecimento das informações contidas nas demonstrações contábeis ou em quaisquer outros elementos comprobatórios fornecidos não exime o auditor independente da responsabilidade relativa à elaboração dos relatórios ou do parecer de auditoria. Tal fato também não desobriga da adoção de adequados procedimentos de auditoria a serem adotados nas condições específicas, à luz das Normas e Procedimentos de Auditoria que disciplinam o parecer de auditoria⁶¹.

Os administradores poderão ser responsabilizados pela contratação de auditor independente que não atenda aos requisitos estabelecidos. Entretanto, se for constatada a inobservância dos requisitos estabelecidos pelas normas emanadas do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central, os serviços de auditoria poderão ser considerados sem efeito ou nulos para fins do atendimento aos requisitos exigidos pelos dispositivos legais e regulamentares para o disciplinamento e fiscalização do Sistema Financeiro Nacional.

As instituições e as câmaras de compensação devem designar diretor, tecnicamente qualificado, para responder, junto ao Banco Central, pelo acompanhamento, supervisão e cumprimento das normas e procedimentos de contabilidade previstos na regulamentação em vigor. Além disso, dever ser levados em consideração os seguintes requisitos:

⁶⁰ A Resolução CFC 1.054, de 7 de outubro de 2005, dispõe sobre as diretrizes destinadas à obtenção de declarações da administração requeridas como evidência de auditoria, os procedimentos a serem aplicados ao avaliar e ao documentar as declarações da administração e a ação a ser adotada, caso a administração se recuse a prestá-las. Constitui um documento que deve ser emitido pelos administradores da entidade, cujas Demonstrações Contábeis estão sendo auditadas. Essa carta é endereçada ao auditor independente, confirmando as informações e os dados a ele fornecidos, assim como as bases de preparação, apresentação e divulgação das Demonstrações Contábeis submetidas para exame de acordo com as Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis. Essas declarações são denominadas pelo CFC como cartas de responsabilidade da administração. Porém, são também conhecidas em auditoria como cartas de gerência, cartas de administração ou simplesmente certificados da administração.

⁶¹ A Resolução CFC 953, de 24 de janeiro de 2003, dispõe sobre o modelo de parecer e as normas de auditoria independente das demonstrações contábeis.

- a) se não houver comitê de auditoria constituído, o diretor deve responder, também, pelo acompanhamento, supervisão e cumprimento das normas e procedimentos de auditoria independente previstos na regulamentação em vigor;
- b) o diretor designado no exercício de suas funções será responsabilizado pelas informações prestadas e pela ocorrência de situações que indiquem fraude, negligência, imprudência ou imperícia, sem prejuízo da aplicação das penalidades previstas na legislação em vigor.

Deve ser vedada a contratação e a manutenção de auditor independente caso fique configurada qualquer uma das seguintes situações:

- a) ocorrência de quaisquer hipóteses de impedimento ou incompatibilidade para a prestação do serviço de auditoria independente previstas em normas e regulamentos da CVM, do CFC ou do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (Ibracon);
- b) participação acionária, direta ou indireta, na entidade auditada ou em suas ligadas, do auditor independente, responsável técnico, diretor, gerente, supervisor ou qualquer outro integrante, com função de gerência;
- c) existência de operação ativa ou passiva junto à entidade de investimento por elas administrados, de responsabilidade ou com garantia do auditor independente, responsável técnico, diretor, gerente, supervisor ou qualquer outro integrante, com função de gerência, da equipe envolvida nos trabalhos de auditoria na instituição. Porém, esta vedação não se aplica a operações de crédito e de arrendamento mercantil com prazo original igual ou superior a 2 (dois) anos, realizadas anteriormente à contratação dos serviços;

- d) participação por parte de responsável técnico, diretor, gerente, supervisor ou qualquer outro integrante, com função de gerência, do auditor independente, em empresa de auditoria sua sucessora em prazo inferior a um ano por força de dispositivo regulamentar que exige o rodízio de auditores;
- e) pagamento pela entidade auditada, isoladamente ou em conjunto com suas ligadas, de honorários ou reembolsos de despesas do auditor independente, referentes ao ano-base das demonstrações contábeis objeto dos trabalhos de auditoria em valor igual ou superior a 25% do faturamento total do auditor independente naquele ano.

Esta exigência tem como objetivo evitar a excessiva concentração dos trabalhos de auditoria em determinado auditado, comprometendo o grau de independência do auditor.

Verificada, a qualquer tempo, a existência de situação que possa afetar a independência do auditor, as instituições e câmaras de compensação devem providenciar sua regularização, mesmo que isto possa acarretar a substituição do auditor independente.

Nessa mesma linha, deve ser vedada a contratação ou providenciada a substituição do auditor independente que nos últimos 12 (doze) meses tenha ocupado cargo relacionado a serviços que configurem impedimento ou incompatibilidade para prestação do serviço de auditoria independente ou que possibilite influência na administração da instituição.

A política de independência do auditor deve ser adequadamente documentada e deve ficar a disposição do Banco Central e do comitê de auditoria da entidade auditada, quando instalado. No documento deve estar evidenciando, além das situações que possam afetar sua independência, os procedimentos de controles adotados com vistas a monitorar, identificar e evitar tais ocorrências.

Como resultado do trabalho de auditoria realizado nas instituições e nas câmaras de compensação, o auditor independente deve elaborar os seguintes relatórios:

- a) relatório de auditoria, expressando sua opinião sobre as demonstrações contábeis e respectivas notas explicativas, inclusive quanto a adequação às normas contábeis emanadas do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central;
- b) relatório de avaliação da qualidade e adequação do sistema de controles internos, inclusive sistemas de processamento eletrônico de dados e de gerenciamento de riscos, evidenciando as deficiências identificadas;
- c) relatório de descumprimento de dispositivos legais e regulamentares, que tenham ou possam vir a ter reflexos relevantes nas demonstrações contábeis ou nas operações da entidade auditada;
- d) demais relatórios requeridos pelo Banco Central.

Os relatórios do auditor independente devem ser elaborados considerando o mesmo período e data-base das demonstrações contábeis a que se referirem. Tais relatórios devem ser mantidos à disposição do Banco Central, pelo prazo mínimo de cinco anos ou por prazo superior dependendo de determinação expressa. Os relatórios são caracterizados pelos papéis de trabalho, correspondências, contratos de prestação de serviços e outros documentos relacionados com os trabalhos de auditoria.

Os auditores e o comitê de auditoria, quando instalado, devem manter, entre si, comunicação imediata da identificação de erros e fraudes, cujos conceitos estão estabelecidos em normas e regulamentos do CFC ou do Ibracon. Estes, por sua vez, devem, individualmente ou em conjunto, comunicar tais eventos formalmente ao Banco Central, no prazo máximo de três dias úteis da identificação de existência ou as evidências de erros ou fraudes representadas por:

- a) inobservância de normas legais e regulamentares, que coloquem em risco a continuidade da entidade auditada;

- b) fraudes de qualquer valor perpetradas pela administração da instituição;
- c) fraudes relevantes perpetradas por funcionários da entidade ou terceiros;
- d) erros que resultem em incorreções relevantes nas demonstrações contábeis da entidade.

A diretoria da instituição, da câmara ou do prestador de serviços deve comunicar formalmente ao auditor independente e ao comitê de auditoria, quando instalado, no prazo máximo de um dia da identificação, a ocorrência dos erros e fraudes detectadas. A realização de auditoria independente nas instituições, câmaras ou prestadores de serviços não exclui nem limita a ação supervisora exercida pelo Banco Central.

Nos contratos de auditoria celebrados deve constar cláusula específica autorizando o acesso do Banco Central, a qualquer tempo, aos papéis de trabalho do auditor independente, bem como a quaisquer outros documentos que tenham servido de base ou evidência para emissão dos relatórios.

O auditor independente deve observar as normas, regulamentos e procedimentos da CVM, do CFC e do Ibracon no que diz respeito a:

- a) deveres e responsabilidades dos auditores independentes;
- b) exame de qualificação técnica;
- c) controle de qualidade interno;
- d) controle de qualidade externo; e
- e) programa de educação continuada, inclusive com previsão de atividades específicas relativas à auditoria independente em instituições financeiras.

No que diz respeito ao rodízio de auditores, a CVM suspendeu, até 31 de dezembro de 2007, a determinação para a substituição do auditor independente contratado, no máximo, depois de emitidos pareceres relativos a 5 (cinco) exercícios sociais completos⁶².

3.10 Comitê de auditoria

O órgão estatutário denominado comitê de auditoria, deve ser constituído até 31 de março do encerramento contábil de 2007, reportando-se diretamente ao conselho de administração ou, na sua inexistência, à diretoria da instituição. As condições para estabelecer o comitê de auditoria são aplicáveis às instituições que tenham apresentado no encerramento dos 2 (dois) últimos exercícios sociais:

- a) Patrimônio de Referência (PR)⁶³ ou que tenham responsabilidade pela administração de recursos de terceiros em montante igual ou superior a um bilhão de reais; ou
- b) o somatório das captações de depósitos e de administração de recursos de terceiros em montante igual ou superior a cinco bilhões de reais.

Nas instituições com ações negociadas em bolsa de valores, o comitê de auditoria deve ser composto, no mínimo, por três integrantes com mandatos de, no máximo, cinco anos. Quanto às instituições de capital fechado, não há necessidade de os mandatos serem fixos, observando, ainda, que:

- a) deve estar expresso no estatuto ou no contrato social da instituição, o número de integrantes, critérios de nomeação, de destituição e de

⁶² A Instrução CVM 308, de 14 de maio de 1999 cuida do registro e o exercício da atividade de auditoria independente no âmbito do mercado de valores mobiliários, define os deveres e as responsabilidades dos administradores das entidades auditadas no relacionamento com os auditores independentes. O Art. 31 da Instrução prevê que o Auditor Independente não pode prestar serviços para um mesmo cliente, por prazo superior a cinco anos consecutivos, contados a partir da data de divulgação da Instrução, exigindo-se um intervalo mínimo de três anos para a sua recontração.

⁶³ O Patrimônio de Referência (PR) das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, para fins operacionais, foi definido pela Resolução 2.837, de 30 de maio de 2001.

remuneração, tempo de mandato e atribuições do comitê de auditoria;

- b) pelo menos um dos integrantes do comitê de auditoria deve possuir comprovados conhecimentos nas áreas de contabilidade e auditoria que o qualifiquem para a função;
- c) o integrante do comitê de auditoria somente pode voltar a integrar tal órgão na mesma instituição depois de decorridos, no mínimo três anos do final do seu mandato anterior;
- d) é indelegável a função de integrante do comitê de auditoria;

Na hipótese de mandato inferior a cinco anos, poderá haver renovação até o limite de cinco anos, mediante prévia autorização do Banco Central. Se a instituição não mais apresentar as condições que justifique sua existência, pode solicitar ao Banco Central a extinção do comitê de auditoria. Porém, a extinção está condicionada ao cumprimento de suas atribuições relativamente aos exercícios sociais em que foi exigido o seu funcionamento.

3.10.1 Conglomerados financeiros

As instituições que não possuam comitê individual podem ser representadas pelo comitê da instituição líder do conglomerado financeiro responsável pela elaboração das demonstrações contábeis consolidadas.

Relativamente às instituições que compõem o conglomerado financeiro, alternativamente à constituição de comitês individuais, pode ser criado constituir comitê de auditoria único para o cumprimento das atribuições e responsabilidades previstas por intermédio da instituição líder.

Nesse caso, a utilização dessa liberalidade deve estar expressamente estabelecida em decisão de assembléia de cada instituição pertencente ao conglomerado, cabendo ser observado que se a instituição líder for de capital fechado e o conglomerado for integrado por instituição que tenha ações negociadas em bolsa, a constituição do comitê de auditoria deve observar uma das seguintes alternativas:

- b) deve existir um comitê de auditoria único, composto, no mínimo, de três diretores da instituição líder e de, no mínimo, mais três integrantes que não tenha sido funcionário e desde que não tenham sido membros de qualquer órgão estatutário da instituição e suas ligadas;
- c) a instituição com ações negociadas em bolsa obrigatoriamente deve constituir comitê de auditoria. Todos os integrantes do comitê devem atender às restrições que possam motivar a ocorrência de conflitos de interesse, como o exercício de cargos e possuir grau de parentesco. O comitê de auditoria da instituição líder responsável é responsável, em última instância, pelo cumprimento das atribuições e responsabilidades no âmbito das demais instituições.

3.10.2 Condições de exercício de cargo e conflito de interesse

Além das condições para o exercício de cargos em órgãos estatutários, são condições básicas para o exercício de integrante do comitê de auditoria nas instituições com ações negociadas em bolsa e de capital fechado cujo controle seja detido pela União, estados ou Distrito Federal:

- a) não estar atuante e não ter exercido nos últimos doze meses as seguintes funções:
 1. diretor da instituição ou de suas ligadas;
 2. funcionário da instituição ou de suas ligadas;
 3. responsável técnico, diretor, gerente, supervisor ou qualquer outro integrante, com função de gerência, da equipe envolvida nos trabalhos de auditoria na instituição;
 4. membro do conselho fiscal da instituição ou de suas ligadas;

- b) não ser cônjuge ou parente em linha reta, em linha colateral ou mesmo por afinidade, até o segundo grau, das pessoas anteriormente mencionadas;
- c) não receber qualquer outro tipo de remuneração da instituição ou de suas ligadas que não seja aquela relativa a sua função de integrante do comitê de auditoria.

Além das condições para o exercício de cargos em órgãos estatutários de instituições controlada e fiscalizada pelo Banco Central, são condições básicas para o exercício de integrante do comitê de auditoria de instituições de capital fechado, além das previsões no item anterior:

- a) que os integrantes do comitê de auditoria sejam também diretores da instituição, com pelo menos um ano de efetivo exercício no cargo, facultada a participação de, no máximo, mais três integrantes que atendam ao disposto no item anterior;
- b) participação obrigatória do diretor técnico para responder junto ao Banco Central, dispensada a exigência de tempo de efetivo exercício no cargo.

Deve ser observado, ainda:

- a) nas instituições cujo controle seja detido pelo poder público são também condições básicas, além daquelas previstas:
 - 1. não ser ocupante de cargo efetivo licenciado, no âmbito dos respectivos governos;
 - 2. não ser ou ter sido nos últimos doze meses, ocupante de cargo efetivo ou função no âmbito dos respectivos governos;
- b) fica facultada a opção pela remuneração relativa a um dos cargos, caso o integrante do comitê de auditoria da instituição seja também membro do conselho de administração da instituição ou de suas

ligadas. Isso é aplicável somente no caso das instituições com ações negociadas em bolsa de valores;

3.10.3 Atribuições do comitê de auditoria

Constituem atribuições do comitê de auditoria:

- a) estabelecer as regras operacionais para seu próprio funcionamento, as quais devem ser aprovadas pelo conselho de administração ou, na sua inexistência, pela diretoria da instituição, formalizadas por escrito e colocadas a disposição dos respectivos acionistas ou cotistas;
- b) recomendar a entidade a ser contratada para prestação dos serviços de auditoria e prestadores de serviços à administração da instituição. O diretor, nesse caso, deve responder, também, pelo acompanhamento, supervisão e cumprimento das normas e procedimentos de auditoria independente previstos na regulamentação em vigor;
- c) previamente à publicação, revisar as demonstrações contábeis semestrais, inclusive as notas explicativas, relatórios da administração e parecer do auditor independente;
- d) avaliar a efetividade das auditorias independente e interna, inclusive quanto à verificação do cumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis a instituição, além de regulamentos e códigos internos;
- e) avaliar o cumprimento, pela administração da instituição, das recomendações feitas pelos auditores independentes ou internos;
- f) estabelecer e divulgar procedimentos para recepção e tratamento de informações acerca do descumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis à instituição, além de regulamentos e códigos

internos, inclusive com previsão de procedimentos específicos para proteção do prestador e da confidencialidade da informação;

- g) recomendar, à diretoria da instituição, correção ou aprimoramento de políticas, práticas e procedimentos identificados no âmbito de suas atribuições;
- h) no mínimo trimestralmente, reunir-se com a diretoria da instituição, com a auditoria independente e com a auditoria interna para verificar o cumprimento de suas recomendações ou indagações, inclusive no que se refere ao planejamento dos respectivos trabalhos de auditoria, formalizando, em atas, os conteúdos de tais encontros;
- i) por ocasião das reuniões, verificar o cumprimento de suas recomendações pela diretoria da instituição;
- j) reunir-se com o conselho fiscal e conselho de administração, por solicitação dos mesmos, para discutir acerca de políticas, práticas e procedimentos identificados, no âmbito das suas respectivas competências;
- k) outras atribuições determinadas pelo Banco Central.

O comitê de auditoria pode, no âmbito de suas atribuições, utilizar-se do trabalho de especialistas. A utilização desse tipo de trabalho não exime o comitê de auditoria de suas responsabilidades.

Ao final dos semestres findos em 30 de junho e 31 de dezembro, o comitê de auditoria deve elaborar o documento denominado relatório do comitê de auditoria contendo, no mínimo, as seguintes informações:

- a) atividades exercidas no âmbito de suas atribuições, no período;
- b) avaliação da efetividade dos sistemas de controle interno da instituição, com ênfase no cumprimento do acompanhamento do

relatório dos auditores independentes e com evidenciação das deficiências detectadas;

- c) descrição das recomendações apresentadas à diretoria, com evidenciação daquelas não acatadas e respectivas justificativas;
- d) avaliação da efetividade das auditorias independente e interna, inclusive quanto à verificação do cumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis à instituição, além de regulamentos e códigos internos, com evidenciação das deficiências detectadas;
- e) avaliação da qualidade das demonstrações contábeis relativas aos respectivos períodos, com ênfase na aplicação das práticas contábeis adotadas no Brasil e no cumprimento de normas editadas pelo Banco Central, com evidenciação das deficiências detectadas.

Além das informações a serem divulgadas, o comitê de auditoria deve observar, ainda, os seguintes procedimentos:

- a) manter à disposição do Banco Central e do conselho de administração da instituição o relatório do comitê de auditoria, pelo prazo mínimo de cinco anos, contados de sua elaboração;
- b) publicar, em conjunto com as demonstrações contábeis semestrais, resumo do relatório do comitê de auditoria, evidenciando as principais informações contidas naquele documento.

4 NORMAS INTERNACIONAIS SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICÁVEIS A INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

4.1 As decisões do *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS) no âmbito da supervisão e da governança corporativa

As publicações do BCBS têm como objetivo municiar os sistemas bancários com normas destinadas à adaptação de seus mercados aos melhores padrões internacionais de supervisão tendo como paradigma a publicação em 1988 do Acordo de Capital da Basileia⁶⁴. O documento foi revisto e atualizado, culminando com a publicação, em 2004, da versão definitiva sob o texto O Novo Acordo de Capital da Basileia ou Acordo de Capital da Basileia II⁶⁵.

Por outro lado, o tema governança corporativa tem atraído notáveis interesses por parte das agências internacionais multilaterais de fomento e desenvolvimento. Com o objetivo de dar maior abrangência, importância e visibilidade mundial ao tema, desde 1999, a OECD, vem publicando diversos textos sobre governança corporativa que buscam, em última análise, o desenvolvimento econômico de diversos países, com destaque para o “*Global Corporate Governance Forum*” lançado em conjunto com o Banco Mundial⁶⁶.

Na esteira das ações da OECD e reconhecendo que tais Princípios necessitam ser adaptados às organizações bancárias e discutidos com supervisores dessas instituições, o BIS divulgou o estudo “*A Importância da Governança Corporativa nas Organizações*

⁶⁴ Em 1988, o Comitê decidiu introduzir um sistema de mensuração de capital, comumente chamado de Acordo de Capital da Basileia (Acordo de 88). Esse sistema definiu um padrão mínimo de capital em função do risco de crédito da instituição. No Brasil, o Acordo de 88 foi implementado por meio da Resolução 2.099, de 17 de agosto de 1994. A Resolução introduziu no País a exigência de capital mínimo, variando em função do grau de risco das operações ativas da instituição.

⁶⁵ O Novo Acordo de Capital da Basileia foi editado em decorrência da evolução do mercado financeiro internacional e, conseqüentemente, da sofisticação cada vez maior das atividades dos bancos. O Comitê divulgou para consulta pública, em junho de 1999, uma proposta de revisão do Acordo de Capital de 1988. Essa proposta, conhecida como O Novo Acordo de Capital da Basileia ou Novo Acordo ou Basileia II, foi divulgado tendo como escopo atualizar o acordo anterior. Este acordo contempla alternativas mais sofisticadas para o cálculo do capital mínimo regulamentar. A versão final desse documento foi publicada em junho de 2004, com implementação prevista para o início de 2007 pelos países-membros.

⁶⁶ www.worldbank.com/

Bancárias". Em suma, o texto guarda estreita consonância com os mesmos temas divulgados pelo OECD⁶⁷.

4.2 As normas do BCBS sobre supervisão bancária

O BCBS⁶⁸ foi criado em 1975 por autoridades de supervisão bancária, nomeados pelos presidentes dos bancos centrais do Grupo dos Dez (G10). Atualmente, sua composição compreende representantes das autoridades de supervisão e dos bancos centrais da Alemanha, Bélgica, Canadá, Espanha, Estados Unidos, França, Holanda, Itália, Japão, Luxemburgo, Reino Unido, Suécia e Suíça.

Apesar de não possuir autoridade formal para supervisionar instituições, o Comitê estabelece padrões e orientações gerais, e recomenda melhores práticas na expectativa de que as autoridades individuais de supervisão busquem implementá-los na forma mais adequada a cada sistema nacional.

4.2.1 Os objetivos do Acordo da Basiléia

O Acordo da Basiléia foi promulgado em função da fragilidade do sistema bancário da época. Essa fragilidade era evidente em vista da situação de ameaça a qual estava submetido o sistema financeiro dos países desenvolvidos ou em desenvolvimento.

Ainda no momento atual, a necessidade de fortalecer a solidez dos sistemas financeiros tem suscitado crescente preocupação internacional.

Diversas organizações oficiais, além do BCBS, por intermédio do Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia, como o Fundo Monetário Internacional - FMI e o Banco Mundial têm examinado recentemente formas de fortalecer a estabilidade financeira em todo o mundo.

Para aprimorar o sistema financeiro internacional, o Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia vem, há anos, diligenciando esforços, diretamente ou por intermédio de seus muitos contatos com supervisores bancários de todo o mundo. Conjuntamente com os supervisores vem examinando a melhor maneira de expandir seus esforços no sentido de

⁶⁷ www.oecd.org

⁶⁸ *Basle Committee on Banking Supervision.*

fortalecer a supervisão prudencial em todos os países, estendendo os trabalhos desenvolvidos nesse campo em seus relacionamentos com os países.

Concretamente, o Comitê preparou dois documentos para divulgação:

- a) um conjunto abrangente de Princípios Essenciais para uma supervisão bancária eficaz: Os Princípios Essenciais da Basiléia;
- b) as atualizações periódicas, constando de recomendações, orientações às normas do Comitê da Basiléia, com o objetivo de atualizar os Princípios Essenciais, tendo como paradigma a evolução dos sistemas financeiros.

Em resumo, os Princípios Essenciais da Basiléia compreendem 25 Princípios básicos, a seguir descritos, e são considerados como indispensáveis para um sistema de supervisão realmente eficaz.

Tabela 6 - Princípios Essenciais da Basiléia

Princípio 1	Precondições para uma supervisão bancária eficaz
Princípios 2 a 5	Autorizações e estrutura
Princípios 6 a 15	Regulamentos e requisitos prudenciais
Princípios 16 a 20	Métodos de supervisão bancária contínua
Princípios 21 a 25	Requisitos de Informação

Fonte: BIS

4.2.2 Primeiro princípio - precondições para uma supervisão eficaz

Um sistema eficaz de supervisão bancária terá claramente definidas as responsabilidades e os objetivos de cada agência envolvida na supervisão de organizações bancárias. Cada uma dessas agências deve ter independência operacional e recursos adequados. Também é necessário um ordenamento legal apropriado à supervisão bancária, incluindo dispositivos relacionados com as autorizações às organizações bancárias e sua supervisão contínua.

Deve prever poderes voltados para a verificação de conformidade legal, bem como para interesses de segurança e solidez e proteção legal para os supervisores. Também devem ser contemplados dispositivos referentes à troca de informações entre supervisores e à proteção da confidencialidade de tais informações.

Por delegação do Conselho Monetário Nacional, a supervisão bancária cabe ao Banco Central, no estrito cumprimento à Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, Lei do Sistema Financeiro Nacional.

4.2.3 Princípios 2 a 5 - autorizações e estrutura

As atividades permitidas às instituições autorizadas a operar como bancos, sujeitas à supervisão devem ser claramente definidas e o uso da palavra “banco” nos nomes das instituições ser controlado na medida do possível.

No Brasil somente podem utilizar o vocábulo “banco” em suas denominações, os bancos múltiplos, comerciais, cooperativos, de investimentos e de desenvolvimento.

O órgão autorizador necessita ter o direito de estabelecer critérios e de rejeitar pedidos de autorização para operação que não atendam aos padrões exigidos. O processo de autorização deve consistir, no mínimo, de uma avaliação da estrutura de propriedade da organização bancária, seus diretores e principais administradores, seu plano operacional e seus controles internos, e suas condições financeiras projetadas, inclusive a estrutura de capital.

Quando o proprietário ou controlador da instituição proponente for um banco estrangeiro, há necessidade de condicionar a autorização a uma prévia anuência do órgão supervisor do país de origem.

Sempre deverá existir autoridade para examinar e rejeitar qualquer proposta de transferência significativa, para terceiros, do controle ou da propriedade de bancos existentes por partes dos supervisores. De maneira semelhante devem ter autoridade para estabelecer critérios para exame das aquisições e dos investimentos mais relevantes de um banco, assegurando que as estruturas e ramificações corporativas não exponham o banco a riscos indevidos, nem impeçam uma supervisão eficaz.

Os procedimentos para a constituição, a autorização para funcionamento, a transferência de controle societário e a reorganização societária, bem como para o cancelamento da autorização para funcionamento das instituições financeiras, estão disciplinadas pela Circular BCB 3.179, de 26 de fevereiro de 2003.

4.2.4 Princípios 6 a 15 - regulamentos e requisitos prudenciais

Os requisitos mínimos, prudentes e apropriados, de adequação de capital devem ser deflagrados, para todos os bancos. Tais requisitos devem refletir os riscos a que os bancos se submetem, além de definir os componentes de capital, levando em conta a capacidade de absorção de perdas de cada um. Pelo menos para os bancos com atuação internacional, esses requisitos não podem ser menos rigorosos do que os estabelecidos no Acordo de Capital da Basiléia.

Um elemento essencial de qualquer sistema de supervisão é a avaliação das políticas, práticas e dos procedimentos de banco, especialmente relacionados com as rotinas de administração de suas carteiras de empréstimos e de investimento.

Deve existir perfeita segurança de que os bancos estabeleçam e cumpram políticas, práticas e procedimentos adequados à avaliação da qualidade de seus ativos para adequação de suas provisões e de suas reservas para perdas em operações de crédito.

Cabe aos supervisores bancários assegurar-se de que os bancos:

- a) adotem sistemas de informações gerenciais que possibilitem a identificação, pelos administradores, de concentrações dentro de suas carteiras, estabelecendo limites que restrinjam a exposição dos bancos a tomadores individuais de crédito ou a grupos de tomadores inter-relacionados;
- b) critérios que assegurem um rígido controle de tais operações, para que sejam efetivamente monitoradas, visando prevenir abusos decorrentes de concessão de crédito a empresas e indivíduos ligados ao banco concedente, sem prejuízo de outras medidas

apropriadas devem ser adotadas para controlar ou reduzir os riscos a elas inerentes;

- c) adotem políticas e procedimentos para identificar, monitorar e controlar riscos nas suas atividades de empréstimo e de investimento, no país e no exterior, inclusive com a manutenção de reservas apropriadas preventivas contra tais riscos;
- d) efetuem manutenção de sistemas que avaliem com precisão, monitorem e controlem adequadamente os riscos de mercado. Para isso, os supervisores devem ter poderes para impor limites específicos ou encargo específico de capital sobre exposições a riscos de mercado, se necessário;
- e) adotem um processo abrangente de administração de risco, incluindo a supervisão adequada pelo conselho de diretores e pela administração sênior, para identificar, medir, monitorar e controlar todos os demais riscos materiais e, quando necessário, para manter capital contra tais riscos;
- f) adotem políticas, práticas e procedimentos, incluindo regras rígidas do tipo “conheça-seu-cliente”, que promovam elevados padrões éticos e profissionais no setor financeiro e previnam a utilização dos bancos, intencionalmente ou não, por elementos criminosos;
- g) possuam controles internos adequados à natureza e à escala de seus negócios. Os instrumentos de controle devem incluir disposições claras com vistas a:
 - 1. estabelecer a adequada delegação de competência e responsabilidade;
 - 2. a separar as funções que envolvam a assunção de compromissos pelo banco;

3. responsabilizar por desvios de ativos;
4. reconciliar tais processos;
5. proteger dos ativos;
6. utilizar apropriadamente a auditoria interna ou independente, a fim de verificar a adequabilidade dos controles internos assim como a observância às leis e regulamentos aplicáveis.

A implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional está regulamentada pela Resolução 3.380, de 29 de junho de 2006, e a do risco de mercado está disciplinada pela Resolução 3.464, de 26 de junho de 2007. Quanto ao risco de crédito, as instituições financeiras possuem diversas ferramentas para avaliação dessa modalidade de risco, dentre as quais vale citar a Central de Risco de Crédito, implantada a partir de 1997 e aperfeiçoada com a edição de diversos dispositivos regulamentares.

4.2.5 Princípios 16 a 20 - supervisão contínua

Um sistema de supervisão bancária eficaz deve consistir da combinação de atividades de supervisão direta *in loco* e indireta. Os supervisores bancários devem manter contato regular com as administrações dos bancos e conhecer profundamente todas as operações das instituições bancárias. Devem dispor de meios para coletar, examinar e analisar relatórios prudenciais e estatísticos dos bancos, em bases individuais e consolidadas.

Necessitam também dispor de meios para validação independente das informações pertinentes à supervisão, seja por intermédio de inspeções diretas, seja com o concurso dos auditores externos. Um elemento essencial da supervisão bancária é a capacidade de supervisionar grupos ou conglomerados bancários em bases consolidadas.

Quanto à inspeção contínua, o Banco Central adota o modelo denominado Inspeção Global Consolidada (IGC), caracterizada por uma modalidade de inspeção direta utilizada na supervisão de conglomerados financeiros grandes e complexos, contemplando todas as áreas consideradas relevantes pela Supervisão. Essas áreas são as mesmas para as quais a Supervisão aplica inspeções modulares, com a diferença de que durante uma IGC

todas elas são avaliadas concomitantemente, permitindo uma visão abrangente da situação da instituição supervisionada.

4.2.6 Princípios 21 a 25 - requisitos de informação

É necessária a estreita segurança da manutenção de registros adequados, definidos de acordo com políticas e práticas contábeis consistentes, que possibilitem uma avaliação precisa da real condição financeira do banco e da lucratividade de seu negócio, e de que os bancos publicam regularmente relatórios financeiros que reflitam com fidelidade suas condições.

4.3 Poderes formais dos supervisores

Os poderes dos supervisores devem ser disponibilizados como meios para adoção de ações corretivas oportunas quando os bancos deixarem de cumprir requisitos prudenciais (como índices mínimos de adequação de capital), quando houver violação de regulamentos ou quando, de alguma outra forma, houver ameaça para os depositantes. Para circunstâncias extremas, deve-se incluir a competência para revogar a autorização de funcionamento da instituição, ou para recomendar sua revogação.

4.4 As atividades bancárias internacionais

Para a ampla visão da estrutura da organização é necessário implementar inspeção consolidada nas instituições que atuam internacionalmente, monitorando-as adequadamente e aplicando normas prudenciais adequadas em todos os seus negócios de alcance mundial, principalmente suas filiais estrangeiras, *joint-ventures* e subsidiárias.

Um elemento chave da supervisão consolidada é o estabelecimento de contatos e o intercâmbio de informações com os vários outros supervisores envolvidos, principalmente as autoridades supervisoras do país hospedeiro.

Para cumprimento desses requisitos, as operações locais de bancos estrangeiros devem ser conduzidas com o mesmo padrão de exigência requerido das instituições locais e devem ter poderes para fornecer informações requeridas por autoridades supervisoras do país de origem, visando possibilitar-lhes a supervisão consolidada.

No tocante aos bancos estrangeiros o banco central adota mecanismos de acompanhamento sistemático das informações disponíveis de avaliação de riscos prestadas por organismos de supervisão no exterior acerca de dependências de bancos estrangeiros no país ou de bancos nacionais com dependências no exterior.

4.5 Princípios essenciais para a efetiva supervisão divulgados em 2006

Os princípios divulgados pelo BCBS⁶⁹ tem como objetivo divulgar as regras básicas para a efetiva supervisão bancária e traçam a metodologia para a sua implementação. Este pronunciamento foi emitido em outubro de 2006 não tem como escopo reescrever os princípios originais, mas, tão somente alterar-lhes o foco para outras áreas de relevância.

Tabela 7 - Princípios essenciais de supervisão divulgados em 2006 pelo BCBS

Princípios	Conteúdo
Princípio 1: Objetivos, independência, poderes, transparência e cooperação	Um efetivo sistema de supervisão bancária requer que sejam delineados os objetivos e responsabilidades envolvidas. Para desempenhar seus trabalhos os supervisores devem possuir independência operacional, recursos adequados, um processo seguro de governança em suas ações. Para a adequada sustentabilidade legal da supervisão, é necessário incluir as autorizações para o efetivo desempenho dos trabalhos, sendo conveniente que se tenha poderes de <i>compliance</i> de maneira a acompanhar a estrita aplicação dos dispositivos legais e regulamentares. Quanto às ações dos acionistas e gestores, devem ser disponibilizadas as negociações com as ações da empresa dentro da fiel transparência, sendo importante para a supervisão a confidencialidade das informações.
Princípio 2: Atividades permitidas	Devem ser claramente identificáveis todas as atividades permitidas à instituição. Essas atividades devem estar transparentes e disponíveis à supervisão. O uso da palavra banco deve ser restrito e exclusivo às instituições que desempenham as atividades financeiras. Por esse motivo, deve ser evitada a utilização da denominação banco de maneira

⁶⁹ Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) ou Comitê de Supervisão Bancária do BIS.

	indiscriminada.
Princípio 3: Autorização para funcionamento	A autorização para funcionar deve obedecer a determinados critérios estabelecidos, que consistem no acesso à estrutura de participação acionária do banco e de suas ligadas, incluindo informações como o plano operacional, controles internos, gerenciamento de riscos e o projeto financeiro, incluindo as bases da formação do capital. Deve ser conhecido o esquema de participação acionária, inclusive dos familiares e demais ligados à organização. No exterior, é prioridade pelo supervisor do país onde se situa o banco supervisionado.
Princípio 4: Transferência do controle	Cabe aos supervisores devem ter poderes para analisar ou rejeitar proposta de transferência significativa de participações ou do controle acionário para outros direta ou indiretamente interessados.
Princípio 5: Aquisições relevantes	Também devem ser objeto de análise e avaliação os eventuais investimentos significativos por parte dos bancos. Os critérios devem ser avaliados, inclusive quanto à existência de operações de transferências internacionais, atestando que tais operações não expõem a instituição a riscos não monitoráveis.
Princípio 6: Adequação de capital	Deve ser adotada uma atitude prudente no tocante à supervisão dos riscos, os quais devem ser definidos em função dos componentes de capital, levando-se em conta a capacidade da instituição em absorver perdas, principalmente para os ativos localizados no exterior.
Princípio 7: O processo de gestão de risco	O banco e as empresas ligadas devem possuir um adequado mecanismo de gestão incluindo um comitê para avaliar e controlar os riscos. Para o acompanhamento dos riscos, os supervisores devem ter pleno conhecimento dos fatores materiais que possam causar a existência desses riscos.
Princípio 8: Risco de crédito	O risco de crédito deve ser objeto de monitoramento, adotando-se as medidas cabíveis com vistas a identificar e mensurar esse risco, o que inclui a verificação se os créditos foram concedidos com as adequadas garantias, de modo a permitir o retorno do capital emprestado.

Princípio 9: Ativos, provisões e reservas	Os supervisores devem se satisfazer plenamente acerca da adequabilidade das políticas de gestão de ativos e avaliação adequada das provisões e reservas.
Princípio 10: Exposição a limites	O banco deve adotar medidas prudenciais com vistas a evitar a excessiva concentração de operações, mantendo, para isso, as adequadas políticas de concessão e diversificação.
Princípio 11: Exposição entre partes relacionadas	Com o objetivo de coibir abusos decorrentes de conflito de interesses, deve existir um monitoramento acerca das transações com as partes interessadas, provendo a adequada e tempestiva divulgação dessas transações.
Princípio 12: Transferência de risco entre países	Os bancos devem adotar procedimentos com vistas a averiguar a adequabilidade das políticas de identificação, mensuração e monitoramento dos riscos das dependências no exterior, mantendo as adequadas provisões e evitando a transferência indevida de resultados entre os países.
Princípio 13 a 16: Monitoramento dos Riscos	Devem ser adotados os procedimentos com vistas à identificação, mensuração e monitoramento dos riscos de mercado, liquidez e operacional. Os supervisores devem ter poderes para identificar a necessidade de aportes de capital que garanta a cobertura de tais riscos. O risco de liquidez deve ser acompanhado diariamente, evitando eventuais descumprimento das obrigações pela empresa. Quanto ao risco operacional, caracteriza-se a adoção de mecanismos de controle e mitigação, em consonância com a complexidade das operações instituição. Quanto ao risco de taxa de juros, para o efetivo conhecimento da tendência devem ser traçadas as estratégias financeiras e operacionais da instituição.
Princípio 17: Controles internos	Este princípio prioriza o controle interno e a auditoria que devem ser adequadamente e efetivamente implantadas e atuantes, ante a complexidade da instituição.

Princípio 18: Abusos na prestação de serviços financeiros	A instituição deve adotar os procedimentos denominados "conheça seu cliente" caracterizado como um relacionamento harmônico, evitando abusos na prestação de serviços financeiros.
Princípio 19 a 21: Técnicas de supervisão	Os supervisores devem possuir suficientes conhecimentos técnicos, de modo a possibilitar a maior eficiência profissional, no que diz respeito ao conhecimento e à compreensão das operações financeiras, incluindo às operações das demais empresas do grupo. Devem conhecer os dispositivos legais e regulamentares e as técnicas de revisão, independência e preparação de relatórios.
Princípio 22: Contabilidade e disclosure	Os supervisores devem se satisfazer com as políticas de divulgação de informações, em consonância com as práticas e técnicas minimamente exigidas internacionalmente.
Princípio 23: Poder de correção dos supervisores	A instituição deve estar susceptível ao acatamento, de maneira tempestiva, de eventuais recomendações que possam eventualmente surgir no curso do desenvolvimento dos trabalhos dos supervisores.
Princípio 24: Supervisão consolidada	Um quesito essencial na supervisão é a visão geral do grupo. Assim, os trabalhos de supervisão devem prever adequadamente a aplicação das técnicas de supervisão em bases consolidadas.
Princípio 25: Relacionamento entre supervisores	Pelas suas características, a supervisão deve ser desempenhada de maneira integrada. Eventuais informações disponíveis devem ser compartilhadas, entre os supervisores, inclusive e principalmente com relação às instituições financeiras localizadas fora do país.

4.6 O Novo Acordo de Capital da Basiléia (Basiléia II)

Em decorrência da evolução do mercado financeiro internacional e, conseqüentemente, da sofisticação cada vez maior das atividades dos bancos, o Comitê

divulgou para consulta pública, em junho de 1999, uma proposta de revisão do Acordo de Capital de 1988. Essa proposta, conhecida como O Novo Acordo de Capital da Basileia, Novo Acordo ou Basileia II, visa atualizar o acordo anterior apresentando alternativas mais sofisticadas para o cálculo do capital mínimo regulamentar. A versão final desse documento foi publicada em junho de 2004, com implementação prevista para o início de 2007.

O Novo Acordo vai ao encontro da mitigação à exposição dos riscos aos quais estão expostas as instituições financeiras, pela aceitação dos depósitos dos clientes, dando em contrapartida garantias para o dinheiro recebido em forma de depósito. Os maiores riscos para o setor bancário decorrem dos empréstimos individuais.

A possibilidade de que esses empréstimos não sejam honrados total ou parcialmente é bastante palpável. Os bancos, em sua grande maioria, estão sempre dispostos a correr riscos, desde que possam cobrar uma elevada taxa de juros. Quanto maior o risco que os bancos assumem, mais esperam lucrar. Desse modo, Matias Pereira (2006) assevera que pode haver evidências de que, diante de um cenário de riscos elevados, haja probabilidade de os bancos virem a sofrer prejuízos em grande escala e serem obrigados a sair do setor bancário. Na busca de evitar essas perdas, os bancos procuram assegurar que o risco assumido por eles é prudente. É o controle desta "atividade" que constitui o negócio da gestão de risco.

Para controlar o risco, a primeira função dos gestores de risco é assegurar que o total de risco assumido é comparável à capacidade que o banco tem de absorver perdas potenciais em caso das operações não obterem sucesso. Assim, os bancos esperam ganhar com o retorno dos riscos por eles assumidos.

Matias Pereira (2006) revela, ainda, que é plausível supor, portanto, que os bancos ao correr esses riscos venham a ter prejuízos, podendo-se enquadrar os riscos do setor bancário em três categorias distintas básicas: risco de mercado, risco de crédito e risco operacional.

É exatamente dentro desse espectro de risco que se apóia o Novo Acordo da Basileia, sendo sua proposta baseada e em três pilares, básicos e mutuamente complementares:

- a) Pilar 1: requerimentos de capital;

- b) Pilar 2: revisão pela supervisão do processo de avaliação da adequação de capital dos bancos; e
- c) Pilar 3: disciplina de mercado.

Devido à drástica mudança proposta, a implementação do Novo Acordo de Capital da Basiléia no País será feita de forma gradual. A primeira manifestação formal do Banco Central foi no sentido de que sua adoção se deu por meio de normativo publicado em 2004⁷⁰. O normativo do Banco Central estabeleceu cronograma simplificado contemplando as principais fases a serem seguidas para adequada implementação da nova estrutura de capital.

Assim, o Banco Central deverá proceder à implementação da nova estrutura do Acordo com o planejamento segundo o cronograma apresentado a seguir.

Deve-se ressaltar que, apesar de as ações voltarem-se primordialmente ao Pilar 1, cada uma ação deverá ter reflexos equivalentes no âmbito do Pilar 2 (Processos de Supervisão) e Pilar 3 (Transparência e Disciplina de Mercado):

Tabela 8 - Cronograma de implantação do Novo Acordo de Capital da Basiléia (Basiléia II)

Prazos	Ações
Até o final de 2005	Revisão dos requerimentos de capital para risco de crédito para adoção da abordagem simplificada e introdução de parcelas de requerimento de capital para risco de mercado ainda não contempladas pela regulamentação, bem como o desenvolvimento de estudos de impacto junto ao mercado para as abordagens mais simples previstas em Basiléia II para o risco operacional.
Até o final de 2007	estabelecimento dos critérios de elegibilidade para adoção de modelos internos para risco de mercado e planejamento de validação desses modelos, estabelecimento dos critérios de elegibilidade para a implementação da abordagem baseada em classificações internas para risco de crédito e estabelecimento de parcela de requerimento de capital para risco operacional

⁷⁰ Comunicado 12.746, de 09 de dezembro de 2004

	(abordagem do indicador básico ou abordagem padronizada alternativa).
Para o biênio 2008-2009	validação de modelos internos para risco de mercado, estabelecimento de cronograma de validação da abordagem baseada em classificações internas para risco de crédito (fundamental ou básica), início do processo de validação dos sistemas de classificação interna para risco de crédito e divulgação dos critérios para reconhecimento de modelos internos para risco operacional.
Para o biênio 2009-2010	validação dos sistemas de classificação interna pela abordagem avançada para risco de crédito e estabelecimento de cronograma de validação para abordagem avançada de risco operacional.
Para o biênio 2010-2011	validação de metodologias internas de apuração de requerimento de capital para risco operacional.

Fonte: Banco Central do Brasil

4.7 Princípios da ampla governança corporativa instituídos pelo BCBS⁷¹

4.7.1 Visão geral da governança corporativa bancária

As práticas de governança corporativas bancárias são essenciais para prover e manter a credibilidade do sistema financeiro e econômico como um todo. São mais complexas em comparação com os demais segmentos pelo fato de os bancos terem a função de intermediação e satisfação dos interesses dos depositantes e por possuírem um alto grau de sensibilidade aos problemas decorrentes da ineficiência corporativa.

A diretoria e os administradores seniores das instituições financeiras se conscientizaram da importância do risco associado às instituições e, em função disso, proveram esforços no sentido de adequar seus respectivos níveis de capital a esses riscos.

As recomendações de boas práticas bancárias incluem:

- a) o sistema de *compliance*;

⁷¹ Traduzido e adaptado e comentado pelo autor a partir do documento *Enhancing corporate governance for banking organisations*, elaborado pelo *Basel Committee on Banking Supervision*, publicado em outubro de 2005 pelo BIS.

- b) a interação entre os gestores e os auditores;
- c) a robustez dos controles internos e externos;
- d) o controle de riscos;
- e) os relacionamentos gerenciais.

Os bancos têm o poder de impor significativos custos ao público e possuem mecanismos de garantia, os quais, por sua vez, podem ter implicações macroeconômicas, como o contágio ao risco sistêmico e os impactos no sistema de pagamento.

Ocorre que os bancos e as demais instituições financeiras estão sujeitas à perdas significativas em um curto período de tempo, em casos de fraudes ou desvios significativos de recursos.

Em adição a isso, uma baixa qualidade da governança corporativa pode ocasionar uma substancial perda de credibilidade no mercado, dada a inabilidade na gestão de ativos e passivos, incluindo depósitos mantidos nos bancos que podem implicar em resgates indiscriminados que, por seu turno, tendem a comprometer a liquidez da instituição.

Mercê de suas características operacionais, os bancos possuem o acesso a dados confidenciais de seus clientes e depositantes, fato que pode potencializar o uso indevido dessas informações por pessoas inescrupulosas no intuito de produzir ganhos ilícitos. Além disso, a deficiência na análise de investimentos realizados e a própria tipicidade de suas atividades expõem outras empresas a riscos financeiros por várias razões, dentre as quais o emprego de taxas de juros inapropriadas ou cobrança de elevados ou mesmo inexistentes custos bancários.

Além disso, os bancos possuem o grande potencial de alterar suas estratégias financeiras e seus objetivos em virtude da exposição a vários riscos que podem estar associados a uma fraca governança corporativa. Dessa maneira, a governança corporativa deve ser aplicada a bancos, de maneira específica e preventiva contra riscos, daí o motivo de complexidade e especificidade em relação às demais empresas.

Os princípios da OCDE definem como um dos aspectos mais importantes da governança corporativa, o envolvimento dos gestores da empresa com os acionistas, e os demais interessados. Prevê, adicionalmente, uma estrutura e os meios por intermédio dos quais os objetivos são alcançados, devendo prover as informações apropriadas para os administradores e gestores monitorarem.

A presença efetiva da governança corporativa na empresa, de forma ampla, produz reflexos favoráveis, trazendo benefícios e a confiança necessária para o apropriado funcionamento da economia de mercado como um todo.

Para alguns assuntos os princípios de governança corporativa podem ser aplicados aos bancos de maneira geral, assim como para estruturas acionárias específicas como as familiares ou para as instituições estatais. Assim, os princípios de governança corporativa para bancos podem ser aplicados de maneira específica como de maneira ampla dependendo do assunto ou área sob exame.

4.7.2 Reflexos da adoção da governança corporativa bancária

A governança corporativa de bancos produz reflexos no direcionamento dos negócios, como por exemplo:

- a) determina os objetivos da empresa, incluindo o retorno dos acionistas;
- b) melhora o desempenho e o fluxo operacional da empresa;
- c) estabelece a obrigação na prestação de contas para os acionistas e a distribuição do resultado para outros *stakeholders* envolvidos;
- d) protege os interesses dos depositantes.
- e) alinha os interesses corporativos com as expectativas operacionais do banco da melhor e mais adequada forma, dentro da observância aos dispositivos legais e regulamentares.

Em síntese, a governança corporativa constitui-se uma peça essencial para o bom desempenho e funcionamento da instituição. Trata-se, portanto, da mais importante ferramenta para o bom gerenciamento que, aliada à ação desempenhada pelo conselho de administração, são os principais fatores de apoio aos gerentes de alto nível sempre de acordo com as políticas de implementação e monitoramento da observância aos dispositivos legais e regulamentares.

4.7.3 O papel dos supervisores

Os serviços prestados intragrupo não podem redundar em delegação de responsabilidade dos diretores executivos e dos administradores seniores para os demais escalões e empregados. A governança corporativa integralmente direcionada para a proteção dos depositantes e credores deve permitir a maior confidencialidade aos supervisores do sistema.

Os supervisores de bancos sempre enfatizam a importância de se ter um bom nível de prestação de contas e de revisão de balanços. Quando forem detectados problemas nos bancos e que se fizerem necessária a adoção de ações corretivas, devem ser intensificadas as medidas, tempestivamente, pela alta direção da empresa requerendo substancial envolvimento e visão no sentido de se implantar soluções e medidas concretas no menor espaço de tempo.

Existe um desafio pleno afeto à governança corporativa no que concerne à estrutura de poder dos bancos, em função da atividade inapropriada ou influência negativa dos controladores, especialmente no tocante à:

- a) pouca transparência;
- b) dificuldades na divulgação adequada dos balanços.

Os bancos podem obter recursos de diversas fontes e de diversos mercados, indistintamente. Porém, no caso de bancos de pequeno porte é muito comum, ou mesmo até recomendável, que essa captação seja obtida por intermédio de captação dos acionistas mediante aumento da participação acionária em relação ao capital de terceiros.

Não obstante a importância de avaliar a melhor estrutura acionária, em relação aos recursos próprios ou de terceiros, para a supervisão é importante o acompanhamento e a implementação da boa governança corporativa. Os supervisores, em particular, devem possuir habilidade em avaliar a adequabilidade da participação do capital próprio em relação ao de terceiros.

Uma boa governança corporativa requer o apropriado e efetivo acompanhamento legal, regulatório e institucional. Uma variedade de fatores, incluindo políticas macroeconômicas, padrões contábeis e um sistema de leis comerciais pode afetar a integridade e, sobretudo, a performance econômica da instituição, haja vista serem fatores externos às ações da supervisão.

Por isso, os supervisores devem dominar com profundidade a estrutura legal e institucional da organização para possibilitar o conhecimento dos níveis de governança corporativa de maneira plena. Estas estruturas devem ser levadas em conta para promover as bases para a efetiva implantação de uma supervisão atuante e efetiva.

É sabido que os aspectos legais e regulatórios variam de país para país. Outrossim, para uma governança corporativa abrangente deve ser levar em consideração a forma de atuação dos bancos em relação às peculiaridades do país em que estão estabelecidos.

Há quatro formas essenciais de gerenciamento que devem ser incluídas no foco da supervisão bancária para ser apropriadamente adotada de modo a facilitar aos supervisores a leitura e interpretação e as conclusões dos trabalhos:

- a) as características gerenciais dos diretores ou supervisores. Há várias características gerenciais que podem expor a instituição a situações específicas como o maior ou menor riscos assumidos, dada à existência administradores com maior ou menor propensão a correr riscos;
- b) o gerenciamento dos agentes não envolvidos no dia-a-dia da organização atuando em várias áreas. Estes agentes não são perfeitamente ou facilmente detectáveis;

- c) a supervisão direta em linha supervisionando de diferentes áreas. A supervisão em linha traz o benefício da especialização para os supervisores;
- d) avaliação independente do sistema de risco, *compliance* e auditoria.

Com base nessas considerações e visões da governança corporativa em bancos aqui trazidas, seguem-se os princípios da ampla governança corporativa aplicáveis a bancos na visão do BIS.

Tabela 9 - Princípios da ampla governança corporativa bancária

Primeiro Princípio	Estabelecimento de estratégias objetivas e a avaliação corporativa que devem ser comunicadas através da organização bancária.
Segundo Princípio	Ajustes e reforço às linhas claras de responsabilidade e prestação de contas através de toda a organização.
Terceiro Princípio	Segurança de que a diretoria executiva é exercida por pessoas qualificadas, com claro entendimento de seu papel em relação à governança corporativa, bem como de que são capazes de exercer suas funções de maneira independente.
Quarto Princípio	Implementação dos trabalhos de auditoria regular e efetiva e a implantação do comitê de auditoria.
Quinto Princípio	Atividades a serem desenvolvidas especificamente pelos administradores.
Sexto Princípio	Alcance da efetividade dos trabalhos conduzidos pela auditoria interna e externa como outros controles funcionais, bem como às críticas e contribuições para o gerenciamento da governança corporativa.
Sétimo Princípio	Garantia de compensação das políticas e práticas consistentes com os aspectos éticos, objetivos, estratégicos e de controle do banco.
Oitavo Princípio	Condução da governança corporativa de maneira transparente privilegiando a ampla divulgação de informações.
Nono Princípio	Manutenção e entendimento da estrutura das operações do banco, incluindo as operações e os impedimentos sobre a ampla transparência sobre o conhecimento da estrutura.
Décimo Princípio	Esforços para o desenvolvimento do suporte à governança corporativa.

Fonte: BIS

4.7.4 Primeiro princípio: estratégias e avaliação corporativa

Como visto, os supervisores têm um aguçado interesse em avaliar se os bancos praticam uma ampla e adequada governança corporativa. As visões e as prioridades para os supervisores sobre a governança corporativa abrangem vários aspectos.

A prioridade diz respeito à constatação de se as atividades de uma empresa estão sendo conduzidas de acordo com um plano estratégico definido como um guia de valores corporativos. Por isso, a direção da empresa deve estabelecer essas estratégias, os objetivos e as normas éticas que irão direcionar as atividades do banco tomando as prestações de contas e satisfazendo os interesses dos *stakeholders*. Muitos autores sustentam que os valores e as normas éticas são a própria cultura da organização e os mandamentos para prover incentivos a bons comportamentos institucionais.

Diante de tais considerações, a alta administração deve ter sempre presente o estabelecimento dessas normas éticas apropriadas e os valores corporativos para o bom interesse do banco e realçar sempre a importância da credibilidade e devoção tanto nas operações diárias quanto nas de longo prazo. Os padrões éticos são especificamente importantes para se evitar a corrupção, a apropriação indébita ou mesmo a desonestidade.

Os valores corporativos devem reconhecer a importância da tempestiva e franca discussão do problema ético. Nessa perspectiva, os empregados são encorajados a estabelecer uma comunicação franca sobre a legalidade, os comportamentos repreensíveis ou questionamento sobre as práticas da alta administração ou dos comitês independentes. Não devem existir problemas sobre suscetibilidades violadas ou mesmo haver represálias contra as pessoas que estabeleceram a comunicação.

Não há normativo dispendo sobre ética que tenha sido editado pelo CMN ou pelo Banco Central. Porém, a Federação Brasileira de Bancos FEBRABAN publicou, em 1986, o Código de Ética Bancária e os Estatutos do Sistema Nacional de Ética Bancária. O Código de Ética Bancária da FEBRABAN significa uma declaração dos princípios éticos que

fundamentam o exercício da atividade bancária. Para regular os procedimentos éticos do analista de valores mobiliários, a CVM editou a Instrução 388, de 30 de abril de 2003. No âmbito internacional, existe o código de ética adotado pelo IOSCO⁷² que, inclusive, recomenda sua adoção pelas comissões de valores mobiliários associadas.

As práticas de governança questionáveis são sempre prejudiciais à imagem do banco. Por outro lado, deve-se reconhecer o benefício trazido na implementação de procedimentos para que os empregados comuniquem fatos conhecidos e que sejam prejudiciais à empresa direta ou indiretamente, como por exemplo, através da auditoria, pelo comitê de ética ou por intermédio de *ombudsman*, caso existam.

Muitas formas de comunicação podem ser disponibilizadas e incentivadas aos empregados para comunicação mesmo anonimamente. Nesse caso, a empresa deve garantir a confidencialidade. De modo a evitar represálias, a diretoria ou os administradores devem preservar os empregados que se comportam de maneira a evitar procedimentos éticos indevidos.

Para coibir práticas gerenciais indesejáveis, a alta administração deve diligenciar para que a administração implemente políticas com vistas a:

- a) identificar as ações indevidas;
- b) prevenir a gestão inadequada; e
- c) prover a divulgação do potencial conflito de interesses que pode eventualmente surgir como resultado de várias atividades e regras internas do banco.

Cada política implantada pode ensejar o aparecimento de conflitos de interesses, perdendo-se independência entre as partes. Deve ser dispensada atenção especial a cada instância do fornecimento de informações relacionada aos clientes ou potenciais clientes, haja vista as leis de proteção à informação existentes no país em que o banco opera, em observância às regras do sigilo bancário.

⁷² *International Organization of Securities Commissions.*

As regras do sigilo de operações de instituições financeiras estão regulamentadas pela Lei complementar 105, de 10 de janeiro de 2001. A quebra de sigilo poderá ser decretada para apuração de ocorrência de qualquer ilícito, em qualquer fase do inquérito ou do processo judicial, e especialmente nos crimes de terrorismo, de tráfico de drogas, de contrabando ou tráfico de armas, de munições ou material destinado a sua produção; de extorsão mediante seqüestro; contra o sistema financeiro nacional; contra a Administração Pública; contra a ordem tributária e a previdência social; de lavagem de dinheiro ou ocultação de bens, de direitos e valores praticados por organização criminosa. O dever de sigilo é extensivo ao Banco Central, em relação às operações que realizar e às informações que obtiver no exercício de suas atribuições.

De maneira similar, o conflito entre os interesses pessoais dos clientes pessoa física ou jurídica e os administradores do banco podem ser identificados e também prevenidos através de um apropriado nível de *disclosure* entre as partes.

O conflito de interesse também pode aparecer quando o banco faz parte da estrutura de um grupo empresarial de maior porte. Por exemplo, quando o banco faz parte de um grupo em que a informação flui sem observar determinados critérios sem que haja mecanismos limitadores. O conflito de interesse também pode estar presente e deve ser levado em conta quando da existência de grau de parentesco entre os administradores do banco ou nas subsidiárias.

Os diretores do banco devem diligenciar para que os demais administradores do grupo implantem políticas para identificar, prevenir e revelar apropriadamente o conflito de interesse que pode surgir entre as empresas afiliadas ou demais entidades participantes do grupo.

Há um conflito de interesses potencial quando o banco é, ao mesmo tempo, controlado pelo governo e fiscalizado por ele. Em cada instância deve haver segregação entre o acionista e a supervisão bancária visando minimizar o conflito.

Os administradores devem implementar políticas com vistas a promover a integridade e melhorar o comportamento ou evitar a redução da governança tais como:

- a) evitar o conflito de interesse;

- b) não realizar operações de crédito com dirigentes, empregados e representantes do poder público;
- c) conceder tratamento ou favores especiais a ligadas, tais como adquirir créditos de liquidação duvidosa, realizar operações a taxas favorecidas ou renunciar a comissões ou receitas de diversas formas.

Nos idos de 1966, a Circular BCB 30, de 28 de março já considerava irregularidade de natureza grave a concessão de empréstimos e financiamentos a pessoas físicas ou jurídicas ligadas. Posteriormente, a Lei do Colarinho Branco⁷³ passou a caracterizar tais faltas como crimes financeiros.

O banco deve manter um efetivo sistema de *compliance* para monitorar rotineiramente as operações e observar os dispositivos legais e regulamentares, cujos eventuais desvios devem ser prontamente relatados aos apropriados níveis de gerenciamento e, se for o caso, à diretoria executiva.

Como forma de melhorar o relacionamento da instituição com seus stakeholders, a Resolução, 3.477, de 26 de julho de 2007 estabeleceu que as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem instituir um componente organizacional de ouvidoria pelas instituições financeiras. A ouvidoria das instituições financeiras deve dar ampla divulgação sobre a sua existência, e sobre a forma de utilização da sua estrutura, bem como garantir o acesso dos clientes e os demais usuários por meio de canais ágeis e eficazes de acesso.

São funções da ouvidoria, dentre outras, receber, instruir, analisar e dar tratamento formal e adequado às reclamações dos clientes e usuários de produtos e serviços das instituições. As reclamações devem ter, como contrapartida, os esclarecimentos necessários aos reclamantes e das providencias adotadas. Dessa forma, o canal adequado para denúncias não somente de clientes como qualquer interessado é a ouvidoria das instituições financeiras. As medidas corretivas ou de aprimoramento devem ser ao conselho de administração, à auditoria interna ou ao comitê de auditoria.

⁷³ Lei 7.492, de 16 de junho de 1986.

4.7.5 Segundo princípio: responsabilidades pela gestão

A diretoria deve definir claramente os níveis de autoridade e responsabilidade dela própria e dos demais administradores da organização. Deve reconhecer, também, as linhas de prestação de contas e os múltiplos níveis de conflitos que podem ocasionar o indesejável comprometimento e diluição das linhas de responsabilidade.

A diretoria é responsável, em última instância, pela supervisão dos atos dos administradores e demais níveis gerenciais, em consonância com as políticas vigentes e de acordo com o estabelecido pela governança corporativa.

Os administradores são responsáveis pelo estabelecimento de uma estrutura gerencial capaz de promover uma efetiva prestação de contas em todos os níveis, enquanto vigorar a delegação para o exercício de cada função.

No caso de o banco estar na condição de componente de um conglomerado empresarial, os mesmos princípios básicos devem ser aplicados tanto à controladora como às subsidiárias. As dimensões do grupo, portanto, adicionam aspectos relevantes à perspectiva da governança corporativa, na medida em que certamente afetam a estrutura e as atividades das empresas envolvidas. As responsabilidades inerentes ao banco e às empresas ligadas devem ser bem definidas e claramente respeitadas.

A responsabilidade da diretoria executiva, bem como dos administradores, com respeito à governança corporativa deve ser respeitada e permanecer de acordo com as estratégias estabelecidas para o grupo e suas subsidiárias. O objetivo final é o de determinar qual a estrutura de governança aplicável às subsidiárias que poderá melhor contribuir para o gerenciamento harmônico do grupo como um todo.

O corpo dirigente das subsidiárias deve ter as mesmas responsabilidades estabelecidas nos padrões de governança corporativa do banco, incluindo a mesma

credibilidade e proteção dos interesses dos depositantes, além da observância aos dispositivos legais e regulamentares internos e externos.

No caso das estruturas familiares, os parentes que atuam como administradores precisam estar cientes dos riscos materiais de sua gestão e de seus efeitos inseridos nas responsabilidades corporativas, devendo exercer um adequado gerenciamento nas atividades nas subsidiárias.

As responsabilidades estabelecidas para empresas ligadas não devem ser reduzidas em relação à diretoria executiva do banco. Pelo contrário, ambas as estruturas e as forma de gerenciamentos devem ser adequados e co-integrados.

Para dimensionar o grupo empresarial, os supervisores devem aquilatar o dimensionamento do grupo em relação ao banco. Por exemplo, se o banco for uma empresa subsidiária, a estrutura da governança corporativa e as atividades devem ser integradas e deve ser devidamente avaliada a influência entre as empresas ligadas e as outras subsidiárias em relação ao banco.

O excessivo envolvimento intragrupo pode levar o banco a se exceder na dependência com as filiadadas ou assumir importantes obrigações com terceiros em nome das empresas ligadas. O substancial envolvimento com terceiros nas funções operacionais deve estar explicitado, discutido e aprovado pela auditoria, *compliance* e o pelo comitê de gerenciamento do risco. Porém, não exime o banco de exercer as adequadas funções gerenciais.

Estas e outras situações correntes são significativamente relevantes e necessitam de uma pronta ação corretiva da administração do banco e devem passar por um amplo processo de avaliação previamente regulamentado. Tais circunstâncias requerem um diligente e significativo envolvimento da diretoria juntamente com os demais componentes administrativos, no sentido de entabular soluções para a implementação das ações corretivas.

Quando a matriz das empresas ligadas e respectivas estruturas de negócios não se harmonizarem com as do banco, deve-se implementar uma proposta envolvendo toda a organização, onde cada atividade possa estar identificada com a estrutura do banco. Em cada caso, a diretoria da instituição financeira e a auditoria devem envidar esforços, no sentido de

que cada unidade ou negócio da estrutura gerencial sejam consistentes com a responsabilidade estabelecida pela governança corporativa do banco.

A dimensão do grupo pode criar conflitos de interesses entre as outras entidades componentes deste grupo. Tais conflitos devem ser identificados e adequadamente gerenciados, com a aplicação das correções tempestivas, observados os dispositivos legais e regulamentares em vigor e as normas internas de gestão, no grau apropriado. A diretoria executiva do grupo pode estabelecer o nível apropriado de disclosure e a política de transações e outras relações contratuais das empresas ligadas.

Estas políticas devem ser impulsionadas através de procedimentos inter-relacionados para as partes e, em particular, para os acionistas e membros da diretoria executiva, não devendo ser elaborados em confronto com os interesses de outros *stakeholders*. Nos casos em que houver a supervisão consolidada do grupo, essas considerações devem fazer parte do programa global de supervisão.

No tocante à auditoria independente, deve existir responsabilidade recíproca entre os auditores que atuam no Brasil e no exterior. Para isso, as instituições devem fazer com que os auditores elaborem convênio de responsabilidade pela troca de informações e levantamento das demonstrações financeiras no país e no exterior. Nesse instrumento, o auditor independente no Brasil assume as responsabilidades relativamente ao resultado dos trabalhos dos auditores realizados no exterior (Resolução nº 2.267 de 1996, e regulamentação complementar).

4.7.6 Terceiro princípio: qualificação técnica e gerencial

A diretoria é, em última instância, responsável pelas operações financeiras praticadas pelo banco. O membro da diretoria de um banco deve atuar segundo as diretrizes estabelecidas pela governança corporativa e estar ciente dos seguintes quesitos:

- a) entender suas funções gerenciais e suas obrigações morais e legais de acordo com os interesses do banco e seus *stakeholders*;
- b) evitar conflito de interesses, inclusive em relação às atividades da organização e dos comitês internos;

- c) recusar a tomada de decisão que possa resultar em conflito ou que haja incapacidade para adotá-la adequada e tempestivamente;
- d) estar cientes de que possuam suficientes condições e energia para cumprir suas responsabilidades;
- e) promover o aperfeiçoamento e o desenvolvimento continuado, bem como a manutenção do nível apropriado de *expertise* visando o crescimento do banco;
- f) revisar periodicamente as práticas de governança adotadas, incluindo a nomeação e a eleição dos membros da diretoria executiva, a determinação de eventuais fragilidades e deficiências normativas, além de propor as mudanças necessárias;
- g) promover a seleção, monitoramento e, se necessário, reciclagem dos executivos, supervisionando a elaboração do plano de sucessão e, ainda, determinar qual deve ser sucedido e se o sucessor é qualificado e possui suficiente *expertise* nas atividades bancárias;
- h) elaborar um balanço periódico sobre as funções exercidas pelos administradores, avaliar suas atribuições e verificar se estão qualificados para o exercício de sua autoridade;
- i) realizar reuniões periódicas com os administradores e os auditores internos, aprovar as políticas e estabelecer as linhas mestras de comunicação, bem como monitorar os progressos alcançados previamente nas metas corporativas;
- j) promover medidas de modo a garantir a credibilidade e a continuidade do banco, através do entendimento das medidas regulatórias e do desenvolvimento, aliado a um franco e efetivo relacionamento com os supervisores;

- k) promover o alcance dos objetivos do banco e recomendar a adoção das práticas necessárias à luz de situações eventualmente apresentadas;
- l) valorizar a experiência adquirida em supervisão bancária e disseminar para as demais empresas ligadas do grupo;
- m) participar das decisões da diretoria executiva no dia a dia;
- n) exercer a *due diligence* necessária e imprescindível na avaliação da independência e no supervisionamento da auditoria externa quando esta atribuição for da responsabilidade da diretoria executiva, com o foco na independência da auditoria em relação aos acionistas.

O banco deve ser integrado pelo corpo de diretores capaz de exercer o julgamento independente dos administradores ou a política de proteção dos demais interessados. Adicionalmente, os diretores devem possuir uma fiel responsabilidade na proteção do banco com relação a:

- a) procedimentos ilegais;
- b) ações inapropriadas;
- c) influência de controladores dominantes, em detrimento de outros interessados;
- d) a existência de diretores que sejam membros do conselho de administração do banco para evitar conflito de interesses; e
- e) práticas de supervisores e auditores ligados à administração e que possam, de alguma forma, comprometer sua independência e objetividade, propondo, se for o caso, a imediata substituição.

A independência dos auditores ligados à administração é importante em áreas onde existam riscos que os diretores executivos necessitam conhecer, mas que estão sob a

responsabilidade dos administradores que podem exercer influência política e cujas ações podem vir ao encontro dos interesses do banco.

Como exemplo, convém citar áreas-chave que incluem a segurança e a integridade de relatórios financeiros ou não-financeiros, a revisão das transações, a nomeação dos diretores e dos principais executivos, bem como a remuneração pelos seus trabalhos.

A avaliação sistemática e percuciente da independência dos diretores deverá prover a direção de estratégias como a determinação das condições locais em que o banco deve operar, de modo a fornecer significativos instrumentos para o desenvolvimento gerencial e, como corolário, trazer novas perspectivas de negócios financeiros.

A diretoria deve ter amplo conhecimento de cada tipo de instrumento financeiro e das atividades do banco. Se a diretoria do banco não tiver esse conhecimento poderá repercutir negativamente em outras áreas de atuação. No caso específico da atividade financeira, é necessário adotar programas de treinamento da diretoria que deve possuir pleno conhecimento sobre os princípios da governança corporativa.

As condições para o exercício de cargos em órgãos estatutários de instituições financeiras são bastante rigorosas no Brasil. Para assunção de cargos de direção, a instituição financeira deve publicar declaração de propósitos, contendo todos os pontos básicos que irão nortear sua administração e as salvaguardas institucionais que irão permear sua conduta e procedimentos (Resolução 3.041, de 28 de novembro de 2002). Essa declaração de propósito é submetida ao Banco Central que, somente após constatada sua efetiva exequibilidade é que aprova o pleito.

No caso de bancos estatais, de controlados por estrutura familiar ou devido a outras estruturas acionárias que de alguma forma cerceiem a abertura do capital de maneira ampla, há um considerável poder de nomeação de membros da diretoria pelos controladores. Em alguns casos, são imprescindíveis o treinamento e a atualização continuada dos diretores como forma de deixar evidente a fiel responsabilidade com a empresa e em relação aos demais membros da diretoria.

No caso de banco estatal, em particular, em que haja o envolvimento pelo governo no dia-a-dia das atividades gerenciais da instituição, os diretores devem ter

independência e demonstrar sua capacidade de negociação, em face dos aspectos políticos que podem levar ao conflito de interesses.

As instituições financeiras públicas federais são consideradas órgãos auxiliares da execução da política de crédito do Governo Federal. Suas atividades e programas operacionais devem ser submetidos ao CMN para aprovação, com a prioridade por ele prescrita. Seus programas de captação e aplicação de recursos devem ser ajustados à política de crédito do Governo Federal. Ao Poder Executivo cabe a escolha dos diretores ou administradores das instituições financeiras públicas federais e a nomeação dos respectivos presidentes e designação dos substitutos (Lei 4.595/64, Lei Bancária). As demais instituições financeiras estatais têm o mesmo tratamento da instituição financeira privada.

4.7.7 Quarto princípio: auditorias regulares e o comitê de auditoria

Deve ser implantado o comitê de auditoria, cuja amplitude deve ser suficientemente e adequado à estrutura do banco. O comitê de auditoria é o responsável pela auditoria interna e externa, por aprovar suas recomendações, critérios de pagamento e remuneração, admissão e rescisão dos contratos dos auditores externos, bem como o escopo e a frequência em que os auditores devem elaborar seus relatórios.

A diretoria deve envidar esforços para que o comitê tenha ações tempestivas, apropriadas ao estabelecimento de medidas corretivas, de maneira a evitar a perda de seu poder para o acompanhamento e observância de dispositivos legais e regulamentares. As atividades internacionais do banco devem possuir um comitê de auditoria próprio ou estrutura equivalente, como, por exemplo, um órgão de auditoria de alto nível. Em alguns casos, os auditores são nomeados diretamente pelos acionistas, cabendo à diretoria apenas a indicação.

Para possuir suficiente objetividade e independência, as decisões do comitê de auditoria devem estar em consonância com a maioria dos dirigentes da administração que não exerçam funções executivas. O comitê deve ser composto por membros independentes e não por diretores executivos.

Na eventualidade de ocorrer essa hipótese, ou seja, diretores executivos ocuparem cargos no comitê de auditoria deve haver discussão a favor da nomeação de outros executivos não membros da diretoria. A decisão de contratar e demitir os auditores deve ser

atribuição preferencialmente dos membros não executivos. Também é recomendável um número mínimo de membros com formação e conhecimento na área financeira e em auditoria familiarizados com as atividades bancárias, com formação e experiência compatíveis à função.

Dentre outras especialidades do comitê de auditoria, que devem ser incrementadas é importante mencionar as seguintes:

- a) comitê de gestão de risco - provimento do gerenciamento das atividades de controle de risco de crédito, mercado, liquidez, operacional, legal, *compliance*, reputação e outros riscos relacionados à atividade bancária.

Estas regras devem ser revistas pelos administradores seniores, periodicamente através da coleta de informações sobre as atividades expostas a esses riscos;

- b) comitê de compensação e remuneração – coordena o gerenciamento da remuneração dos administradores seniores e desenvolvem esforços consistentes com a cultura do banco, seus objetivos, estratégias e outras questões não menos importante, que refletem a formulação da recompensa pelo desempenho das atividades;
- d) nomeação do comitê de governança corporativa – assessora a diretoria na efetividade e direcionamento dos processos de renovação e substituição de seus membros.

A Resolução 3.198, de 27 de maio de 2004, regulamenta a prestação de serviços de auditoria independente e exige a criação de órgão estatutário de comitê de auditoria, no caso de instituições financeiras que tenham apresentado, nos dois últimos exercícios sociais, Patrimônio de Referência (PR) igual ou superior a um bilhão de reais.

4.7.8 Quinto princípio: atividades da gestão

Os administradores caracterizam-se como um núcleo de indivíduos voltados para o gerenciamento do dia-a-dia do banco. Este núcleo inclui, por exemplo, o executivo-chefe da área financeira e as respectivas divisões. Tais indivíduos devem ter a necessária habilidade no gerenciamento dos negócios da empresa à luz da supervisão, assim como o apropriado controle sobre as chaves dessas áreas.

Os administradores contribuem com um maior grau de elementos para a governança corporativa do banco, através da supervisão das linhas de gerenciamento em negócios específicos e de atividades consistentes com a política e os procedimentos traçados pela diretoria do banco.

Uma dos instrumentos utilizados pelos administradores para decidir os rumos a serem seguidos pela diretoria executiva é revelado através de um efetivo e eficiente controle interno. Em bancos de pequeno porte, por exemplo, os instrumentos gerenciais destinados a subsidiar as decisões dos gerentes podem ser mais em caráter pessoal, dentro dos denominados *quatro olhos*, o que quer dizer um acompanhamento mais amplo.

Algumas situações gerenciais que podem ser utilizadas de maneira negativa pelos administradores destacam-se:

- a) envolvimento inapropriado em detalhes na elaboração de decisões de negócios das linhas de decisão;
- b) atribuições em áreas gerenciais sem o necessário pré-requisito, habilidade e conhecimento;
- c) mostrar-se contra o exercício efetivo do controle ou mostra inabilidade sobre atividades.

Os empregados *estrelas* são especialmente problemáticos quando os gerentes falham no questionamento de funcionários que geram retornos financeiros mais que razoáveis. Por exemplo, onde há uma suposição de baixo risco, reduzida margem, gerando

altos retornos, traz, em consequência, temor de perda do retorno proporcionado pelo empregado. Estas atividades merecem um acompanhamento mais marcante.

4.7.9 Sexto princípio: controles funcionais

As regras de independência competência e qualificação de auditores e outras funções de controle, incluindo o *compliance* e outras funções legais, são vitais para o processo da governança no alcance dos seus objetivos. Isto inclui a identificação dos problemas relacionados ao gerenciamento de riscos e ao sistema de controle interno, e a segurança da apresentação adequada nas demonstrações financeiras do banco, que devem representar a posição financeira e a desempenho da empresa em todos os aspectos.

A diretoria e a gerência podem prover essa efetividade através de:

- a) reconhecer a importância do controle exercido pela auditoria interna e externa e a disseminação dessa importância pela estrutura do banco;
- b) fazer com que a independência e o nível da auditoria estejam adequados, incluindo as eventuais proibições aos auditores, limites de comprometimento que devem observar ou eventual erro e omissão de informações sobre auditoria de filiadas que devem revelar;
- c) encorajar, de acordo com as normas, os avanços da auditoria no tocante à responsabilidade por outras auditorias externas conduzidas sobre a empresa no contexto operacional e global, de modo a minimizar o risco e reduzir o escopo na condução dos trabalhos de auditoria;
- d) assegurar-se de que os auditores na condução dos trabalhos entendam tais responsabilidades para com o banco e seus *stakeholders*;

- e) considerar a rotatividade da auditoria externa ou, no mínimo, a alternância da maioria dos auditores das empresas ligadas, caso não seja requerida legalmente;
- f) utilizar, tempestiva, os subsídios dos auditores e proceder as correções dos problemas gerenciais detectados no menor prazo;
- g) exigir a independência dos auditores nos relatórios da diretoria e do comitê de auditoria;
- h) arrolar a auditoria externa no julgamento da efetividade dos controles internos;
- i) para os bancos estatais, manter um diálogo apropriado com a auditoria governamental responsável pelo acompanhamento do banco, com o poder público e com a auditoria externa.

A auditoria e a fiscalização de bancos estatais federais brasileiros são realizadas pela Controladoria-Geral da União (CGU) por meio da Secretaria Federal de Controle Interno, área responsável por avaliar a execução dos orçamentos da União, fiscalizar a implementação dos programas de governo e fazer auditorias sobre a gestão dos recursos públicos federais sob a responsabilidade de órgãos e entidades públicos e privados, entre outras funções.

Esta prática de considerar a auditoria como função da diretoria através do comitê ou outra estrutura serve como estímulo à independência dos membros da diretoria. Os benefícios trazidos pela independência dos diretores possibilitam a visão das deficiências gerenciais do banco até que, ao final, seja divulgado pela auditoria externa ou pelo corpo técnico do banco através da auditoria interna. Isto pode ser implementado pelas políticas divulgadas pela alta administração para incrementar as estratégias de negócios e a exposição ao risco, mediante estabelecimento de parâmetros estabelecidos pela diretoria.

A diretoria deve ter pleno conhecimento da função desempenhada pela auditoria interna e externa e de outros atores envolvidos que contribuem para aperfeiçoar o controle interno. Em particular, a diretoria deve utilizar o trabalho dos auditores, à vista da

independência, para avaliar as informações recebidas pelos administradores na avaliação do desempenho do banco. Os administradores seniores devem também reconhecer a efetividade da auditoria interna e externa, no que diz respeito às atividades de longo prazo.

4.7.10 Sétimo princípio: princípios éticos e objetivos estratégicos

As falhas na concessão de incentivo aos membros da diretoria e aos administradores seniores em relação às estratégias de longo prazo podem resultar em ações capazes de colocar em xeque os interesses dos *stakeholders*. Isto pode ocorrer em alguns casos como, por exemplo, nos negócios registrados com base no volume de operações de que produzem montante sobre o qual incide o percentual de remuneração.

A diretoria executiva deve determinar ou aprovar, depois de submetido aos acionistas, o critério de remuneração de seus membros, dos administradores seniores e demais pessoas-chave. Devem determinar, também, quais tipos de compensação devem ser oferecidas, de maneira coerente com a cultura do banco, nível de controle envolvido e objetivo e estratégias de longo prazo.

Isto pode ser estendido para estabelecer as políticas de remuneração em geral e deve ser corroborado pelo comitê da diretoria, composto majoritariamente por diretores independentes, a fim de reduzir o conflito de interesses e buscar a manifestação favorável dos *stakeholders* principalmente os *shareholders*.

Dentre as regras de gerenciamento e avaliação das funções da diretoria, bem assim como os administradores seniores, é importante estar presente as regras de remuneração. A remuneração deve contemplar os membros de conselhos que não detêm cargos executivos, especialmente os membros dos comitês, como os de auditoria e de risco. As regras devem prever, claramente, a efetiva dedicação aos comitês aos quais estão vinculados, independentemente de outras atividades. Assim, pelo fato de os detentores desses cargos possuírem outras atividades não pode ser motivo para não atuar de maneira efetiva.

Quando os diretores executivos e as pessoas que ocupam cargos estratégicos são selecionados de acordo com incentivos baseados em desempenho, suas remunerações devem ser vinculadas com às condições que deram origem aos incentivos por um razoável período de tempo. As remunerações com base em incentivos concedidos no curto prazo, em

função de atividades que envolvam riscos excessivos devem ser definidas com base no escopo geral, não diretamente vinculadas com tais ganhos de curto prazo.

De maneira similar, as remunerações baseadas em políticas da instituição devem ser condicionadas aos termos em que os membros da diretoria e os executivos estratégicos possam receber ações ou opção de ações do banco, assim como negociar livremente novos valores em condições de mercado.

4.7.11 Oitavo princípio: transparência e divulgação de informações

A transparência é condição essencial para a efetividade da governança corporativa. Quando há deficiência na divulgação de informações é difícil para os *stakeholders*, para os demais acionistas e para os participantes avaliar com efetividade e propriedade a tomada de contas dos diretores e dos administradores.

Isto ocorre em situações em que os acionistas, os usuários da informação em geral e os participantes do mercado não recebem informações suficientes sobre as estrutura e os objetivos da instituição que possibilitem avaliar a efetividade da atuação dos diretores e dos administradores seniores na governança. Tal fato acontece no caso de uma complexa estrutura de participação acionária na qual predomina a opacidade em relação a uma efetiva supervisão das atividades desempenhadas pela instituição.

As atividades devem ser amplamente divulgadas a fim de prover os tomadores de decisão de informações precisas a serem transmitidas tempestivamente para os investidores, para que ambos, tanto os interesses públicos quanto os privados possam ser atendidos, assim como o amplo nível de disclosure dos supervisores para os demais *stakeholders*.

As disciplinas de mercado devem ser exigidas tanto para os bancos privados, como para os bancos estatais. Portanto, para os bancos estatais é também exigido um alto nível de disclosure da mesma forma que o exigido para os bancos privados, pois isto facilita o conhecimento das operações, favorece a governança corporativa e facilita a atuação dos supervisores na defesa dos interesses dos *stakeholders*.

Para a divulgação adequada e tempestiva das informações via *website*, como o no caso dos balanços gerais, é recomendável que se divulgue informações referentes às seguintes áreas:

Tabela 10 - Informações a serem divulgadas

Áreas de Divulgação	Conteúdo
<p>Informações sobre a estrutura da alta administração, tendo como foco as linhas responsabilidades, as qualificações e a experiência dos executivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • identificação dos membros; • responsabilidades detidas pelos ocupantes dos cargos da diretoria colegiada e dos membros dos comitês; • tamanho dos órgãos colegiados; • processo de seleção especialmente a utilizada na escolha dos membros; • qualificação técnica, formação acadêmica e nível de especialização; • independência: divulgação se há interesses em algumas transações ou outro problema relacionado ao banco que possa comprometer sua independência; • carta de representação e responsabilidade; • identificação se os membros apresentaram informações de recomendações emanadas de terceiros.
<p>Informações sobre a estrutura organizacional básica da organização, focadas na linha legal e regulamentar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • identificação dos acionistas majoritários e dos acionistas e que possuem direito de voto; • benefícios conferidos aos acionistas que possuem direito de voto; • demais benefícios gerais conferidos aos acionistas; • no caso de benefícios que não são conhecidos ou não estiverem disponíveis para divulgação, devem ser divulgadas informações mínimas com vistas a atenuar os problemas de agência; • linhas básicas da estrutura administrativa e o poder decisório; • estrutura legal e regulamentar da entidade; • periodicidade, tipo de assunto e demais informações a serem

	tratadas na assembleia de acionistas.
Informações sobre benefícios concedidos e códigos corporativos.	<ul style="list-style-type: none"> • estrutura de benefícios, incluindo políticas de remuneração, compensação para os executivos, bônus e opção por compra de ações; • código de política de conduta do banco e código de ética, incluindo os casos de renúncia, assim como estrutura de governança aplicável, em particular o contido nas normas da boa governança corporativa, e o processo pelo qual são implementadas como o acesso pela alta administração à performance e desempenho do código; • se o banco for estatal, todos os objetivos do controlador, incluindo as obrigações especiais do banco para com os objetivos sociais e se essas obrigações são financiadas pelo estado-controlador e as regras de governança que regulam o assunto; • transações usuais com ligadas e com as partes relacionadas, incluindo transações materiais com vários bancos, cujos membros da alta administração ou administradores seniores possuam interesses materiais direta ou indiretamente com os interesses dessas partes e com terceiros.

Fonte: BIS

Como melhoria da independência e como forma de melhor defini-la, principalmente para os casos de envolvidos que tenham interesse na instituição, as normas internacionais de contabilidade têm divulgado as regras sobre partes relacionadas. Estas regras contemplam as diretrizes contábeis e a abrangência do nível de *disclosure* para promoção do entendimento do impacto dessas transações nos resultados financeiros da empresa.

Sobre partes relacionadas, a CVM expediu a Deliberação 26, de 05 de fevereiro de 1986, estabelecendo as medidas regulamentadoras sobre a matéria. Tais medidas estão em consonância com a proteção aos acionistas minoritários nas sociedades por ações e as responsabilidades do acionista controlador e dos administradores da instituição.

O dispositivo se insere em procedimentos regulatórios, tais como: as penalidades ao desvio de poder dos administradores, a figura do conflito de interesses, o direito de dissidência e, sem dúvida alguma, o mais importante, a divulgação das transações entre partes relacionadas, caracterizando e detalhando as operações.

Os relatórios financeiros anuais complementados pelas notas e quadros suplementares devem ser requeridos para prover os usuários, depositantes, supervisores e os demais *stakeholders* de claras e abrangentes informações para entendimento da situação da instituição. Em algumas circunstâncias, as instituições são levadas a divulgar somente algumas informações sobre as operações bancárias para os clientes, depositantes e supervisores. Esta forma de limitação do disclosure impede a transparência e a atuação das forças de mercado.

4.7.12 Nono princípio: estrutura operacional e divulgação do conhecimento

Os desafios da governança corporativa emergem quando se constata uma estrutura vulnerável com pouca transparência que comprometa as operações. Os bancos podem operar em suas jurisdições (agências ou dependências) ou podem estabelecer estruturas complexas, sempre no sentido de realizar os objetivos dos negócios. Em suas operações, os bancos podem ficar expostos a riscos legais e de reputação, o que pode impedir a alta administração e os administradores seniores de conduzir apropriadamente os negócios.

Conseqüentemente, a alta administração do banco deve sempre rever e, se for o caso, redefinir os procedimentos para fomentar cada estrutura de atividades em consonância com as leis e regulamentos apropriados e determinar os limites operacionais de cada jurisdição (agências ou dependências) ou de cada estrutura. Os administradores seniores e os gerentes devem identificar os fatores de risco aos quais podem ficar expostas as estruturas e as atividades da instituição.

A diretoria e os administradores devem documentar esse processo, desde os níveis de autorização até os riscos envolvidos, de maneira a torná-los o mais transparente possível para os auditores e supervisores. Os países, por sua vez, devem se esforçar para adaptar suas leis e regulamentos de modo a facilitar o acesso dos supervisores às informações para consecução de seus trabalhos, com a finalidade de dotar a supervisão das ações apropriadas para identificar as deficiências e atividades irregulares.

Adicionalmente aos riscos advindos das operações nas respectivas jurisdições, o limitado ou insuficiente nível de transparência pode expor o banco a riscos indiretos quando o desempenho em certos serviços for considerado insuficiente para os clientes.

A insatisfação dos clientes representa perda de resultado e compromete a rentabilidade da instituição. Neste sentido, vale citar as ações que devem ser desenvolvidas pelas empresas ou por seus colaboradores, no sentido de prover um certo nível de serviços e o desenvolvimento de uma complexa estrutura de transações financeiras de modo a satisfazer seus clientes.

Atividades bastante rentáveis legitimam e maximizam a rentabilidade do banco. Porém, em alguns casos, os clientes podem usar os produtos e serviços oferecidos pelo banco para implementar atividades ilegais ou não-éticas. Isto pode expor o banco a significativos riscos de reputação. Neste caso, a diretoria e a administração devem estar engajadas em coibir tais atividades e ter políticas e procedimentos para prevenir e identificar e gerenciar os riscos materiais provenientes de cada situação.

Em vista dessas considerações, os diretores devem implementar medidas com vistas a minorar os riscos de cada atividade que devem ser bem entendidas e gerenciadas como a seguir sugerido:

- b) a diretoria deve atuar junto aos administradores para clarificar as políticas vinculadas à condução das atividades e na definição das áreas de jurisdições com transparência;
- c) o comitê de auditoria das instituições ligadas deve supervisionar a auditoria interna e, além de julgar se a estrutura dessas atividades é adequada. Também devem julgar anualmente ou a qualquer momento eventos materiais que justifiquem o relato para a diretoria.
- d) as políticas, decisões, ações e estratégias devem estar em consonância com a governança e com a estrutura financeira, bem como os instrumentos ou produtos utilizados ou disponibilizados em várias áreas de negócios do banco.

Periodicamente, a diretoria deve avaliar o uso dessa estrutura, os instrumentos, produtos e serviços. As estruturas financeiras de risco devem ser acessadas e gerenciadas pelos setores autorizados, sem que haja a necessidade de uma estrutura formal de aprovação de consultas.

Os diretores, os gerentes seniores e demais administradores podem intensificar os esforços para requerer a revisão dos controles internos, concentrando-se nos objetivos primordiais dos negócios bancários, como também em atividades conduzidas pelas autoridades mesmo através das estruturas consideradas de pouca transparência.

Tais revisões devem incluir, em cada instância, a inspeção regular realizada pela auditoria interna e pela auditoria externa e, se for o caso, a revisão se as atividades estão produzindo os resultados previamente determinados, segundo as normas e dispositivos legais aplicáveis. Devem verificar, também, a exposição do banco aos riscos e a consistência dos estudos empreendidos de modo a preveni-los.

Os diretores e os administradores seniores são os responsáveis, em última instância, por identificar e monitorar os riscos globais da atividade. Devem, também, conduzir e implementar *due diligence* nas instâncias ou nas estruturas de jurisdição (agências e dependências), priorizando, em cada serviço, os interesses dos clientes, principalmente nas áreas em que observar a redução da transparência, que impede a efetiva supervisão.

Nestas circunstâncias, a diretoria, os gerentes e os administradores seniores devem:

- a) ter amplo acesso aos itens da jurisdição ou da estrutura que eventualmente possam reduzir a transparência;
- b) identificar, mensurar e ter acesso aos quesitos de avaliação de riscos, legais e de reputação existentes em cada atividade;
- c) estabelecer processos e políticas de aprovação de transações e de lançamento de novos produtos ou serviços, especialmente os

relacionado com as atividades de risco. Por exemplo, o estabelecimento de limites operacionais, mensuração da exposição a riscos legais e de reputação;

- d) manter claras as expectativas e responsabilidades que devem constar das regras da governança corporativa para todas as entidades componentes da organização em que o banco está inserido;
- e) definir e divulgar os entendimentos de cada atividade e envidar esforços no sentido de que sejam implementados como anteriormente concebidos;
- f) diligenciar para que as atividades de risco envolvidas sejam perfeitamente avaliáveis e transmitidas para a alta administração e para os supervisores;
- g) manter controle sobre a regularidade de acesso aos dispositivos legais e regulamentares internos e externos com relação ao banco. Providenciar para que essas atividades sejam revisadas e divulgadas para as auditorias interna, externa e para os supervisores;
- h) manter um grau apropriado de *disclosure*, principalmente em relação ao relatório anual, com relação a:
 - 1. estratégias operacionais;
 - 2. adequabilidade da estrutura;
 - 3. riscos envolvidos nas transações; e
 - 4. controles exercidos nas atividades.

4.7.13 Décimo princípio: suporte à governança corporativa

O Comitê da Basileia reconheceu que a primeira responsabilidade na elaboração de boas práticas de governança corporativa deve estar a cargo da diretoria executiva e dos administradores.

Há, entretanto, muitos outros promotores da governança corporativa, incluindo:

- a) os acionistas que devem ter conhecimento tempestivo das atividades e de outras informações de seu interesse;
- b) os auditores, que através de sua condição técnica e do pleno conhecimento das normas e princípios contábeis e de auditoria, têm a incumbência de promover uma comunicação tempestiva e adequada dessas normas e das informações requeridas pelos diretores e administradores seniores;
- c) através da edição dos dispositivos legais e regulamentares, os governos devem acompanhar *pari passu* as atividades financeiras e as decisões que digam respeito aos bancos;
- d) os supervisores bancário, através das medidas de guia e assessoria e à práticas de boa governança corporativa;
- e) os reguladores de seguro e outros envolvidos na auto-regulação das atividades bancárias; e
- f) os empregados, através da comunicação dos envolvimento legais e éticos nas práticas de governança corporativa.

Enfim, como visto anteriormente, a governança corporativa pode prover medidas para melhorar substancialmente:

- a) a observância dos instrumentos legais;

- b) a proteção dos acionistas;
- c) tornar mais claras as regras de governança;
- d) evitar e restringir a prática da corrupção, desvios e de descaminhos;
- e) alinhar os interesses da diretoria, administradores, gerentes, empregados e os acionistas, através da apropriada observância às leis e os dispositivos legais.

Tudo isso pode, tranqüilamente, promover de maneira mais eficaz a saúde financeira da empresa, trazendo benefícios a todos os envolvidos.

4.7.14 Décimo primeiro princípio: a governança corporativa e a supervisão

A diretoria executiva e os administradores seniores são, na essência, responsáveis pelo resultado financeiro do banco, sendo que os supervisores devem verificar se o banco possui um apropriado nível de governança corporativa e uma política e prática satisfatórias de modo a atender e detectar os problemas inerentes ao banco. Os supervisores necessitam estabelecer um plano no sentido de promover a melhoria e o fortalecimento da governança corporativa através da revisão e da avaliação dos seus princípios e de suas práticas.

Quando a instituição estiver exposta a riscos não mensuráveis ou controláveis, os supervisores devem relatar esse fato aos diretores, aos administradores seniores e ao responsável pela contabilidade, além de requerer a imediata correção, que deve ser implementada adequada e tempestivamente. Por isso, devem estar atentos para vários sinais de aviso de deterioração das atividades.

Cabe aos supervisores conhecer a importância da governança corporativa e o seu impacto na performance da organização. Regras fracas podem também causar grandes problemas para os quais os supervisores devem atentar. Estes devem observar se a estrutura organizacional é adequada ao sistema ao qual se insere, além de checagem e balanceamento organizacional, com ênfase à transparência.

Devem, ainda, municiar os diretores e administradores executivos e os gerentes seniores e outros envolvidos na administração do banco com as informações necessárias sobre as técnicas das atividades bancárias, a fim de que se possam imputar responsabilidades, se for o caso. É imperativo para os supervisores avaliar diuturnamente a qualidade dos controles internos.

A autoridade a ser concedida aos supervisores para obter todas as informações necessárias, a fim de avaliar o desempenho da instituição, além dos dados para verificar se a estrutura é adequada são imprescindíveis para o desempenho das atividades. Tais informações devem incluir a participação dos acionistas, o grau de envolvimento com as empresas ligadas e a adequabilidade dos arranjos acionários, definindo, assim, as ações e a qualidade do envolvimento do banco com as ligadas. Precisam também atentar para a qualidade e adequabilidade das informações transitadas entre essas empresas, com respeito a evitar riscos e outros problemas que eventualmente possam vir a ocorrer.

Em relação às atividades criminais, compete ainda à supervisão envidar esforços no sentido de propor atitudes aos diretores e administradores tais como:

- a) compartilhar experiências e conhecimentos de cada componentes do banco; e
- b) que as denúncias sejam julgadas de maneira adequada e isenta não obstante a cargo ocupado pelos autores.

O gerenciamento da instituição deve sempre considerar os interesses dos *stakeholders*, assim como priorizar os interesses dos depositantes e demais credores em situações equivalentes. Na determinação de direção e condução dos interesses do banco, os supervisores precisam ter em vista sempre a proteção dos depositantes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Análise e comparação entre as normas de governança corporativa nacionais e internacionais aplicáveis às instituições financeiras

O arcabouço que disciplina toda a estrutura conceitual, legal e regulamentar do Sistema Financeiro Nacional⁷⁴ tem como fulcro o dispositivo constitucional⁷⁵ segundo o qual cabe ao Congresso Nacional dispor sobre a competência da União de legislar sobre finanças, câmbio, política monetária e sobre as instituições financeiras e suas operações.

A Constituição vai mais além ao estabelecer que compete privativamente à União legislar sobre sistema monetário, política de crédito, câmbio, seguro e transferência de valores, sistema de poupança, captação e garantia da poupança popular⁷⁶.

Por sua vez, a Lei do SFN (Lei 4.595/64) confere ao Conselho Monetário Nacional competência para regular a constituição, o funcionamento e a fiscalização dos que exercem atividades financeiras, bem como a aplicação das penalidades.

Os pronunciamentos internacionais que versam sobre supervisão bancária e governança corporativa são divulgados pelo BIS sob forma de recomendações a serem observados pelos sistemas financeiros internacionais. No Brasil, tais recomendações adquirem a forma de dispositivos regulamentares e são divulgados para o mercado sob a forma de resoluções do CMN e complementadas ou detalhadas por normas do Banco Central.

Por sua vez, as autoridades monetárias brasileiras vêm divulgando tais normas de maneira consistente e tempestiva, assim como possui respaldo legal e mecanismos e técnicas capazes de exigir o adequado e imediato cumprimento dessas normas pelas instituições financeiras.

Assim, pelo que restou demonstrado no decorrer deste trabalho é que, na essência, não foram identificadas divergências entre as normas de governança corporativa editadas internacionalmente em comparação com as nacionais. O que ficou constatado é que existe convergência entre os pronunciamentos internacionais e os dispositivos regulamentares divulgados internamente.

⁷⁴ Lei 4.595/64.

⁷⁵ Inciso XIII, caput do artigo 48, da Constituição Federal.

5.2 Conclusão

A complexidade, a sofisticação e a volatilidade dos mercados financeiros globalizados vêm exigindo a importância crescente da adoção das boas práticas de governança corporativa nas instituições que atuam no segmento de intermediação, como o caso dos bancos, que assumem riscos corporativos de grande complexidade, com recursos próprios e de terceiros.

O grau de sofisticação desses mercados, sobretudo nos tempos atuais, foi o fator primordial que motivou a realização deste trabalho. Nesta via, cabe destacar o estudo do interesse dos *stakeholders* nas instituições financeiras, representados pelos investidores, gestores, empregados, autoridades governamentais e demais interessados nos princípios, padrões e práticas de governança corporativa mundialmente adotados, sobretudo no âmbito do Sistema Financeiro Nacional, em que permeia uma gama bastante abrangente de complexidade e sofisticação tecnológica.

Considerando que cada *stakeholder* possui seu respectivo interesse, e tendo presente o conhecimento e as razões da existência desses interesses, cabe aduzir que o estudo do estágio atual em que se encontram os dispositivos legais e regulamentares divulgados pelos órgãos disciplinadores e reguladores do Sistema Financeiro Nacional guardam correlação com as normas internacionais de regulação e governança corporativa.

Esta correlação pode ser materializada e consubstanciada na adoção, pelas instituições financeiras, de novas metodologias de gestão e na melhoria e aprimoramento do disciplinamento dessas instituições pelos órgãos reguladores. O resultado esperado está no melhor conhecimento das estruturas e dos mecanismos operacionais das instituições de modo a prevenir situações de crises locais e globais e as possíveis discontinuidades que possam ocasionar riscos a esses mercados.

Ao trazer o tema para discussão, o escopo dessa dissertação foi o de contribuir para um melhor entendimento e compreensão das leis e das normas de governança corporativa aplicáveis às instituições financeiras e o estágio em que se encontram em comparação com as normas internacionais.

⁷⁶ Artigo 22 da Constituição Federal.

O trabalho também buscou oferecer uma colaboração ao entendimento, compreensão e aplicabilidade das práticas da governança corporativa em instituições financeiras e sua influência no aprimoramento e desenvolvimento das atividades organizacionais que permeiam esse segmento da atividade econômica.

Neste particular, ficou evidente ao longo do trabalho que há, efetivamente, convergência entre as leis e normativos editados internamente em relação aos diversos regulamentos editados no exterior pelo BCBS divulgados pelo BIS.

REFERÊNCIAS

ALVES, Nelson T. H. *Interesses de Investidores e Estruturas de Governança Corporativa de Bancos do Nível 1 da Bovespa*. 2005. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná (UFPR), Paraná, 2005.

ANDRADE, Adriana. ROSSETTI, José P. *Governança Corporativa Fundamentos, Desenvolvimento e Tendência*. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

ANDREZO, Andréa F. *Contribuição à Melhoria do Nível de Transparência dos Bancos no Brasil*. 2000. Dissertação (mestrado) - Universidade de São Paulo (FEA-USP), São Paulo, 2000.

BERGAMINI, Sebastião J. *Controles Internos como Instrumentos de Governança Corporativa*. Revista do BNDES, V.12, N. 24, P. 149-188. Rio de Janeiro, 2005.

BODIE, Zvi. MERTON, Robert C. *Finanças*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CAPELLETTO, Lucio R. *Mensuração do Risco Sistêmico no Setor Bancário com Utilização de Variáveis Contábeis e Econômicas*. 2006. Tese (doutorado) - Universidade de São Paulo (FEA-USP), São Paulo, 2006.

CARVALHO, Pedro. *Uma História de Crises, Pênicos e Especulações*. São Paulo: Saint Paul, 2004.

CARVALHOSA Modesto, EIZIRIK, Nelson. *A Nova Lei das S.A.* São Paulo: Saraiva, 2001.

CHARAM, Ram. *Governança Corporativa que Produz Resultados*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

GIL Antonio C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GOULART, André M.C. *Evidenciação Contábil do Risco de Mercado por Instituições Financeiras no Brasil*. 2003. Dissertação (mestrado) - Universidade de São Paulo (FEA/USP), São Paulo, 2003.

FORTUNA, Eduardo Luiz P. *Mercados Financeiros: Produtos e Serviços*. 15. ed. rev. e ampliada. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

FORTUNA, Eduardo Luiz. P. *A Governança Corporativa no Sistema Bancário Uma Visão Orientada aos Depositantes, Credores e à Sociedade*. 2006. Tese (doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro (Coppead), Rio de Janeiro, 2007.

FREEMAN, Edward R. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Series in Business and Public Policy. USA: Pitman, 1984

HENDRIKSEN, Eldon S., VAN BREDA Michael F. *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1999.

HIMMELBERG, Charles, HUBBARD, Glenn, PALIA, D. *Understanding the Determinants of Managerial Ownership and the Link Between Ownership and Performance*. Journal of Financial Economics. USA. v. 53, p 353-384, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE AUDITORIA INDEPENDENTE - IBRACON. *Curso de Auditoria de Instituições Financeiras*. São Paulo: Atlas, 1989.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William. *Theory of the Firm Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Estructure*. Journal of Financial Economics. USA. v.3 p.305-360. North-Holland Publishing Company, 1976.

JENSEN, Michael. *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims and Organizational Forms*. USA. Harvard University Press, 2001.

JUCIUS, Michael J., Schlender, William E. *Introdução à Administração. Elementos de Ação Administrativa*. São Paulo: Atlas. 1981,

KAPPLER, Leora, LOVE, Inessa. *Corporate Finance, Investor, Protection, and Performance in Emerging Markets*. World Bank Policy Research Working Paper N° 2818, April, 2002.

LA PORTA, Rafael, SHLEIFER, Andrei, LOPES-DE-SILANES, Florêncio, VISHNY, Robert. *Law and Finance*. Journal of Political Economy. v. 106, p. 1113-1155, 1998.

LEAL, Ricardo, VALADARES, Silvia, Ownership and control structure of Brazilian companies. *Unpublished Working Paper*. Revista Abante. v. 3, n°1 pp.29-56, ago. 1999.

LE THBRIDGE, Eric. *Governança Corporativa*. Revista do BNDES, V.8, N. 2, P. 133/158. Rio de Janeiro, 1997.

LODI, João B. *O Fortalecimento da Empresa Familiar*. Pioneira. São Paulo, 1988.

MAIA, Rodolfo T. *Dos Crimes contra o Sistema Financeiro Nacional*. São Paulo: Malheiros, 1996.

MARCASSA, Ana C. *Mecanismos de Governança Corporativa em Bancos*. 2004. IX Semana de Contabilidade do Banco Central do Brasil. Banco Central. Brasília, 2004.

MARINS A. *Mercado de Derivativos e Análise de Risco*. Rio de Janeiro: AMS, 2005.

LOPES, Alexsando B., MARTINS, Eliseu. *Teoria da Contabilidade: Uma Nova Abordagem*. São Paulo: Atlas, 2005.

MCKINSEY & COMPANY, KORN/FERRY INTERNATIONAL. *Panorama da Governança Corporativa no Brasil*. Standard & Poor's Governança Corporativa. The McGraw-Hill Companies, Inc., São Paulo, 2001.

MOELLER, Robert R. *Sarbanes-Oxley*. New York, N.Y.: John Wiley & Sons, 2002.

MOTTA, José Luiz de S., SILVEIRA, Alfredo M. da, BORGES, Luiz F. *Exemplo de Modelo Referencial de Governança Corporativa*. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 13, N. 26, P. 191-222, DEZ. 2006.

NIYAMA, J. Katsumi, GOMES, Amaro L. de Oliveira. *Contabilidade de Instituições Financeiras*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NIYAMA, J. Katsumi. *Contabilidade Internacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

PAULA Áureo N. de. *Crimes contra o Sistema Financeiro Nacional e o Mercado de Capitais*. Curitiba: Juruá, 2006.

PEREIRA, José M. *Gestão do Risco Operacional: Uma Avaliação do Novo Acordo de Capitais - BasileiaII*. Florianópolis. v. 1, N. 6, P. 103-124, dez 2006.

PEDREIRA, José L. Bulhões. *Finanças e Demonstrações Financeiras da Companhia*. São Paulo: Forense, 1989.

PINHEIRO, L. Juliano. *Mercado de Capitais*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

REIS, Solange G., MARTINS, Eliseu. *Planejamento do Balanço Bancário: Desenvolvimento de um Modelo Matemático de Otimização do Retorno Econômico Ajustado ao Risco*. Revista Contabilidade & Finanças. São Paulo. v.15, n. 26, p. 58 - 80, maio/agosto 2001.

RODRIGUES, José A., MENDES, Gilmar de M. *Governança Corporativa Estratégias para Geração de Valor*. Rio de Janeiro: Qualitumark, 2004.

ROZO, José D. *Relação entre Mecanismos de Governança Corporativa e Medidas de Performance Econômica das Empresas Brasileiras Integrantes do Índice Brasil da Bolsa de Valores de São Paulo*. 2003. Tese (doutorado). Universidade de São Paulo. 2003.

SANTOS, Regina dos S. *A Governança Corporativa e a Emergência de um Novo Modelo de Controladoria*. 2003. Dissertação (mestrado). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

SCHROEDER, Richard G., Clark, Myrtle W., Cathey, Jack M. *Financial Accounting Theory and Analysis*. 7nd ed. New York N.Y.: John Wiley & Sons, 2001.

SCHOROEDER, Richard G., McCullers, Levis D. *Accounting Theory Text and Readings*. New York, N.Y.: John Wiley & Sons, 1978.

SALVIANO, Cleofas J. *Bancos Estaduais: dos Problemas Econômicos ao PROES*. Banco Central do Brasil, Brasília, 2004.

SILVA, César A. Tibúrcio, OLIVEIRA, Jaildo L. *A Governança Corporativa no Sistema Financeiro Nacional*. IX Semana de Contabilidade do Banco Central do Brasil. Brasília, 2004.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil*. 2000. Dissertação (mestrado). Universidade de São Paulo (FEA-USP), São Paulo, 2000.

SROUR, Gabriel. *Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa*. Um estudo sobre a conduta e a performance das firmas brasileiras. Rio de Janeiro Revista Brasileira de Economia. vol.59, n.4 Rio de Janeiro out-dez. .

TAPSCOTT Don, TICOLL David. *A Empresa Transparente. Como a Era da Transparência Revolucionará os Negócios*. São Paulo: M.Books, 2005.

VIEIRA, Solange P., MENDES, André G.S.T. *Governança Corporativa: Uma Análise de sua Evolução e Impactos no Mercado de Capitais Brasileiro*. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 11, N. 22, P. 103-122, dez. 2004

WALD A. (Coord). *Revista do Direito Bancário e do Mercado de Capitais*. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2005.

WEFFORT, ELIONOR F. J. *O Brasil e a Harmonização Contábil Internacional*. São Paulo: Atlas, 2005. 231 p.

WHITE, Gerald I., SONDHI Ashwinpaul C., FRIED Doc. *The Analysis and Use of Financial Statements*. 3nd New York, N.Y.: John Wiley & Sons, 2004.

LEIS ORDINÁRIAS. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>

[Lei 4.595](#), de 31/12/1964 - Lei do Sistema Financeiro Nacional.

[Lei 4.728](#), de 14/07/1965 - Lei do Mercado de Capitais.

[Lei 6.024](#), de 13/03/1974 - Lei de Intervenções e Liquidações.

[Lei 6.385](#), de 07/12/1976 - Lei do Mercado de Valores Mobiliários e Criação da CVM.

[Lei 7.492](#), de 16/06/1986 - Lei do Colarinho Branco e Crimes Financeiros.

[Lei 9.447](#), de 14/03/1997 - Lei da Responsabilidade Solidária.

[Lei 9.613](#), de 03/03/1998 - Lei da "Lavagem" de Dinheiro.

[Lei 9.710](#), de 19/11/1998 - Lei do PROER.

[Lei 10.303](#), de 31/10/2001 – Altera e Acrescenta Dispositivos à Lei nº 6.404/76.

DECRET0-LEI. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>

Decreto-Lei 2.321, de 25/02/1987 - Lei do Regime de Administração Especial Temporária, nas Instituições Financeiras Privadas e Públicas não-Federais.

LEIS COMPLEMENTARES. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>

[Lei Complementar 105](#), de 10/01/2001 - Lei do Sigilo das Operações de Instituições Financeiras.

NORMAS E MANUAIS. < Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Plano de Contas das Instituições do Sistema Financeiro Nacional - Cosif. Circular 1.273, de /87.

_____. Manual de Normas e Instruções – 2003 MNI.

_____.Circular 3.179, de 26 de fevereiro de 2003.

BOLETINS DO BANCO CENTRAL DO BRASIL Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

O Banco Central e as novas técnicas de saneamento do Sistema Financeiro Nacional após a estabilização monetária.

BOLETIM DO INSTITUTO BRASILEIRO DO MERCADO DE CAPITAIS disponível em <<http://www.ibmec.com.br>>

Plano Diretor do Mercado de Capitais 2005.

SITES CONSULTADOS:

ASSOCIAÇÃO DOS ANALISTAS E PROFISSIONAIS DE INVESTIMENTO DO MERCADO DE CAPITAIS. Disponível em <<http://www.apimec.com.br>>

ASSOCIAÇÃO DOS ANALISTAS DE INVESTIDORES NO MERCADO DE CAPITAIS. Disponível em <<http://www.animec.com.br>>

BANCO CENTRAL DO BRASIL.Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS.Disponível em <<http://www.bis.org.br>>

BOLSA DE MERCADORIAS E FUTUROS. Disponível em <<http://www.bmf.com.br>>

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Disponível em: <<http://www.cvm.com.br>>

FINANCIAL ACCOUNTING STANDARD BOARD – FASC. Disponível em:
<<http://www.fasb.com.br>>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Disponível em:
<<http://www.ibgc.org.br>>

INSTITUTO BRASILEIRO DE RESLAÇÕES COM INVESTIDORES. Disponível em:
<<http://www.ibri.org.br>>

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARD BOARD – IASC. Disponível em:
<<http://www.iasb.com.br>>

PRICEWATERHOUSECOOPER. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br>>

THE FEDERAL RESERVE BOARD. Disponível em: <http://www.federalreserve.gov>>