



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E  
ECONOMIA - FEAAC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOÃO VICTOR TIMBÓ TORRES

GOVERNANÇA CORPORATIVA: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE GESTORES DE  
AGÊNCIAS DE FORTALEZA DE UMA GRANDE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.

FORTALEZA  
2014

JOÃO VICTOR TIMBÓ TORRES

GOVERNANÇA CORPORATIVA: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE GESTORES DE  
AGÊNCIAS DE FORTALEZA DE UMA GRANDE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.

Monografia apresentada à Coordenação  
do Curso de Administração, da  
Universidade Federal do Ceará, como  
requisito parcial para obtenção do Título  
de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. José Carlos Lázaro da  
Silva Filho

FORTALEZA

2014

JOÃO VICTOR TIMBÓ TORRES

GOVERNANÇA CORPORATIVA: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE GESTORES DE  
AGÊNCIAS DE FORTALEZA DE UMA GRANDE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_, com média \_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. José Carlos Lázaro da Silva Filho (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Aurio Lúcio Leocádio (Membro)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Odilardo Viana de Avelar Júnior (Membro)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pelo dom da vida, família, saúde, paz, felicidade e muitos outros.

À minha mãe por ser uma base sólida na minha vida, e conseguir me apoiar irrestritamente ao longo da minha vida.

A toda a minha família, por poder contar sempre com ela.

Aos meus amigos de faculdade, que apoiaram e contribuíram para a minha formação ao longo deste curso.

Ao Prof. José Carlos Lázaro da Silva Filho, pela excelente orientação.

Aos professores participantes da Banca examinadora Aurio Lúcio Leocádio e Odilardo Viana de Avelar Júnior pelo tempo e pelas valiosas colaborações.

A todos que participaram direta ou indiretamente para a realização desta Monografia.

## **RESUMO**

A governança corporativa surgiu em um momento de conflitos entre investidores e executivos de organizações com capital aberto. É um tema considerado recente por vários autores. Governança Corporativa é um conjunto de boas práticas que garantem uma maior, solidez, transparência, liquidez e responsabilidade social das instituições. Este tema vem adquirindo crescente importância à proporção que suas práticas proporcionam maior credibilidade e criação de valor às instituições. Neste contexto, esta monografia tem como objetivo analisar a adoção e a percepção dos administradores sobre boas práticas de governança corporativa em duas agências bancárias do Banco do Brasil S.A. na cidade de Fortaleza, Estado do Ceará. Foi realizada uma pesquisa de campo, onde seus dados foram coletados através de um questionário aplicado aos gestores desta instituição. Os resultados mostraram a percepção e adoção das práticas de governança corporativa na organização em questão, destacando a importância de tê-las como diferencial para a aquisição e longevidade de seus negócios.

**Palavras-Chave:** Governança corporativa. Boas práticas. Banco do Brasil.

## **ABSTRACT**

Corporate governance came at a time of disputes between investors and executives of publicly traded organizations. It is a recent issue considered by many authors. Corporate governance is a set of best practices that ensure greater, strength, transparency, liquidity and social responsibility of institutions. This is an issue of growing importance in proportion as their practices provide greater credibility and value creation to the institutions. In this context, this thesis aims to analyze the adoption and the perception of managers on good corporate governance practices in two branches of the Bank of Brazil in Fortaleza, Ceará State. Field research, where their data were collected through a questionnaire administered to managers of this institution was performed. The results showed the perception and adoption of corporate governance practices in the organization in question, highlighting the importance of having them as a differential for the acquisition and longevity of your business.

**Keywords:** Corporate Governance. Good practice. BB.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	8
1.1 Problema da Pesquisa .....	9
1.2 Objetivos .....	10
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	10
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	10
1.3 Justificativa da Pesquisa .....	10
2 GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	12
2.1 Histórico .....	12
2.2. Conceitos de Governança Corporativa.....	13
2.3 Governança Corporativa no Brasil.....	15
2.4 Princípios básicos da Governança Corporativa .....	16
2.5 Melhores práticas de Governança Corporativa .....	18
2.5.1 <i>Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)</i> .....	18
2.5.2 <i>Comissão de Valores Mobiliários (CVM)</i> .....	31
2.6 Segmentos especiais de listagem da BM&FBOVESPA .....	34
3 METODOLOGIA .....	41
4 ESTUDO DE CASO .....	43
4.1 Banco do Brasil S.A. .....	43
4.2 Análise dos resultados .....	44
4.2.1 <i>Dados demográficos de amostra</i> .....	45
4.2.2 <i>Conhecimento sobre Governança Corporativa</i> .....	48

5 CONCLUSÃO .....	59
REFERÊNCIAS .....	61
ANEXOS .....	62

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o tema governança corporativa ganhou notoriedade mundial. O atual panorama é caracterizado pela internacionalização dos mercados financeiros, através de fusões, aquisições, globalização, assim tornando o mercado financeiro permeado de complexidade, riscos e incertezas.

Os escândalos corporativos como os casos Enron, WorldCom e Parmalat, dando uma maior relevância ainda para o poder regulador do mercado de capital e da relação interna das sociedades anônimas. Dessa forma, vários países tem buscado nas boas práticas de governança corporativa a orientação para o seu desenvolvimento econômico, em um ambiente de negócios bastante competitivo.

Muitos países reestruturaram suas bolsas de valores no sentido de adotarem as melhores práticas de governança corporativa, fazendo com que muitas empresas se adaptassem as novas legislações, com objetivo de serem reconhecidas, até internacionalmente, como empresas econômico-financeiras e socioambientalmente responsáveis.

O modelo empresarial brasileiro encontra-se num momento de transição de empresas com controle e administração exclusivamente familiar, controle acionário definido e altamente concentrado, com acionistas minoritários passivos e Conselhos de Administração sem poder de decisão para uma nova estrutura de empresa, marcada pela participação de investidores institucionais, fragmentação do controle acionário e pelo foco da eficiência econômica e transparência de gestão.

No Brasil, a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBOVESPA), com objetivo de criar um mercado secundário para valores emitidos por companhias abertas brasileiras que sigam as melhores práticas de governança corporativa introduziu três segmentos especiais para listagem, conhecidos como Níveis Diferenciados de Governança Corporativa (Nível 1 e Nível 2) e Novo Mercado. Os segmentos de listagem são destinados à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometeram voluntariamente a cumprir práticas de boa governança corporativa e maiores exigências de divulgação de informações em relação àquelas já impostas pela legislação brasileira. O objetivo foi o de estimular o

interesse dos investidores e a valorização das companhias listadas nestes segmentos especiais.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009)

## **1.1 PROBLEMA DA PESQUISA**

O tema tratado merece um grande destaque devido sua atualidade e rápida evolução e a necessidade de boas práticas reguladoras do mercado de capitais que cada dia que passa ganha mais adeptos. Hoje é notável a incidência cada vez maior da prática da Governança Corporativa em sociedades empresariais bastante conhecidas.

Atualmente, é de fácil percepção a importância da Governança Corporativa no Brasil, pois facilita o acesso das empresas no mercado de capitais, na medida em que atrai investidores que são a principal fonte de capital de uma sociedade anônima de capital aberto.

Nas organizações que possuem capital disperso, o controle passa a ser exercido por terceiros(executivos não proprietários), originando-se assim os conflitos de interesse. Desta maneira surgem os vários tipos de conflitos empresariais, de tal forma que nem sempre o interesse dos proprietários(acionistas), está alinhado aos objetivos dos gestores (agentes).

Várias instituições financeiras, sociedades por ações, e outras organizações, por terem o seu capital disperso, tornam-se facilmente influenciadas por esses conflitos. Com isso, as boas práticas de governança corporativa surgem como uma solução para esses conflitos que possam existir envolvendo os acionistas e gestores nas organizações.

Assim como qualquer organização, o Banco do Brasil S.A. não está imune a esses conflitos e será a empresa escolhida para avaliação dos aspectos das boas

práticas de governança corporativa, justifica-se pela sua relevância no cenário econômico nacional e tanto como no cenário econômico do Estado do Ceará.

Neste contexto, a questão de pesquisa que se coloca é se a empresa Banco do Brasil S.A. verdadeiramente adota as boas práticas de Governança Corporativa a fim de gerar uma maior credibilidade aos seus negócios?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar a aplicação e a percepção das boas práticas de Governança Corporativa na empresa Banco do Brasil S.A., que possui importante relevância no cenário econômico nacional.

### **1.2.1 Objetivos Específicos**

- Apresentar os conceitos e princípios de Governança Corporativa;
- Avaliar a percepção dos gestores de agências bancárias do Banco do Brasil em Fortaleza sobre Governança Corporativa.

## **1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA**

De acordo com Lodi (2000), os investidores institucionais dos Estados Unidos estão procurando outros mercados para aplicar seus recursos devido à saturação do mercado doméstico americano. Portanto, países emergentes que desejarem atrair esses recursos devem adotar práticas de Governança Corporativa, alinhando-se com os mais avançados padrões internacionais de gestão. Economias em desenvolvimento, como é o caso do Brasil precisam estar na vanguarda das boas práticas de governança.

A boa governança corporativa proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva.

Com isso, o objetivo deste trabalho é expor a importância do tema governança corporativa para as organizações e mostrar que as boas práticas contribuem para o crescimento de todos os tipos de organizações. Será mostrado que as boas práticas aumentam a eficácia da gestão empresarial, sobretudo da empresa em questão, atraindo novos investimentos, obtenção de vantagem competitiva.

Este trabalho está divido em quatro seções. A primeira, contendo o referencial teórico, fala-se sobre a Governança corporativa, sua definição, conceitos, histórico, fundamentos e princípios, norma. Também serão abordadas as boas práticas segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, no código das melhores práticas de governança corporativa, pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM, na cartilha de recomendações da CVM sobre Governança Corporativa,

A segunda seção será apresentada algumas informações sobre a empresa e os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

A terceira seção será o estudo das práticas adotadas pela empresa Banco do Brasil S.A. Apresenta-se algumas informações sobre a empresa, breve histórico e uma análise comparativa do que IBGC aponta como melhores práticas de Governança Corporativa e o que a empresa apresenta no segmento.

Por fim, serão apresentadas as conclusões sobre o tema.

## 2. GOVERNANÇA CORPORATIVA

### 2.1 HISTÓRICO

De acordo com Cordeiro da Silva (2006, p. 19):

Foi nos anos 50 que se começou a falar de governança corporativa, mas sem esse nome. Foi uma época marcada por conselhos inoperantes e com a presença forte do acionista controlador. Na década de 90, a governança passou a ser mais conhecida. Durante esses anos, ela vem se firmando e alcançando sua maturidade.

Cordeiro da Silva (2006) acrescenta que, a governança corporativa firmou-se nos anos 90, com o aparecimento dos Códigos das Melhores Práticas, que têm causas as crises de grandes corporações mundiais, como, por exemplo, a General Motors; a pressão dos fundos de pensão e de investimentos para conseguir maior transferência de prestação de contas; os diversos escândalos financeiros norte-americanos e ingleses.

Segundo Andrade e Rossetti (2007), a governança corporativa é um dos mais novos importantes pilares da economia global, sendo um instrumento determinante no desenvolvimento sustentável, em três aspectos: econômico, ambiental e social. trata-se de um grande desafio para o mundo corporativo moderno assimilar o significado histórico proporcionado pela evolução na gestão empresarial e os desafios e futuros desdobramentos que estão a caminho. Esse fato mostra que a governança corporativa pode ser entendida em processo contínuo de mudança para assegurar a proteção a todos os envolvidos no mundo dos negócios. Seus ensinamentos já estão intrínsecos nos fundamentos da sociedade, não somente pelos princípios e razões que se encontram em sua origem, mas também pelos institutos legais e marcos regulatórios que envolvem os processos de gestão.

Consequentemente, diversos organismos e instituições internacionais priorizam a governança corporativa, relacionando-a a um ambiente institucional equilibrado, à política macroeconômica de boa qualidade e, assim, estimulando sua adoção.

A governança corporativa surge para tentar acabar com o chamado "conflito de agência", o qual surge a partir da separação entre a propriedade e gestão

empresarial. O proprietário delega poderes a outro para administrar sua propriedade, a partir deste fato, surgem os chamados conflitos de agência, pois os interesses daquele que está na administração da propriedade nem sempre estão alinhados com os interesses e expectativas do proprietário. Sob a perspectiva da teoria da agência, que será mostrada posteriormente, a preocupação é criar mecanismos eficientes para garantir que o comportamento dos executivos esteja coerente com os interesses dos acionistas.

A boa governança corporativa oferece aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que garantem o controle da propriedade sobre a gestão são o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal.

Em resposta a esse cenário, o movimento de governança corporativa ganhou força na última década, tendo nascido e crescido, originalmente, nos Estados Unidos e na Inglaterra e, a seguir por todos os outros países.

## **2.2 CONCEITOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

A governança corporativa possui uma grande variedade de conceitos, que começaram a surgir nos anos 90, decorrente das transformações verificadas na economia mundial e da consequente adaptação sofrida na forma de administração de empresas. Vários autores e organizações têm suas próprias definições sobre o assunto.

Desta forma, Lodi (2000, p 13) apresenta uma primeira definição de Governança Corporativa como o "sistema de relacionamento entre os acionistas, os auditores independentes e executivos da empresa, liderados pelo conselho de administração". Apesar de afirmar sobre a importância do conselho de administração, o autor não cita os outros entes, como os colaboradores, que podem entrar em conflito com a administração da companhia.

Com a evolução do tema, Lodi (2000, p 19.) acrescentou a primeira definição desse aspecto importante:

o papel que o conselho de administração passaram a exercer para melhorar o ganho dos acionistas e arbitrar os conflitos existentes entre os acionistas, administradores, auditores externos, minoritários, conselhos fiscais (no Brasil) e os *stakeholders*: empregados, credores e clientes.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2009, p. 1) define governança corporativa:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

De acordo com Cordeiro da Silva (2006, p. 16), "A governança corporativa é um conjunto de práticas que tem por finalidades otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital."

A Comissão de Valores Mobiliários - CVM (2002, p.1), define governança como:

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

Andrade e Rossetti (2009, p.150) apresentam a seguinte definição:

Um conjunto de princípios, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações, buscando a maximização da riqueza dos proprietários e o atendimento dos

direitos e outras partes interessadas, minimizando oportunismos conflitantes com esse fim.

Existem muitas definições sobre o tema, a que será considerada neste trabalho será a do IBGC, pelo fato de que é uma organização de âmbito nacional, reconhecida como referência em governança corporativa. Estes inúmeros conceitos justificam a importância das boas práticas de governança nas organizações, visando assegurar a eficácia das decisões estratégicas, minimizando os conflitos que possam surgir, a fim de obter vantagem competitiva.

### **2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL**

O modelo das empresas brasileiras dos anos 1990 foi marcado por um momento de transição, caracterizado por privatizações, processo de globalização, estabilização na economia, entre outras mudanças significativas, transformando o cenário empresarial. Foi uma época marcada pela crescente participação de investidores estrangeiros querendo aderir ao capital das empresas brasileiras.

Na visão de Garcia (2005, p. 24), acrescentou que:

A partir daí, as empresas brasileiras começam a ter contato com acionistas mais exigentes e sofisticados, acostumados a investir em mercados com práticas de governança corporativa mais avançadas que as aplicadas no mercado brasileiro. Ao número crescente de investidores estrangeiros soma-se uma maior participação de investidores institucionais brasileiros de grande porte e mais conscientes de seus direitos.

Matias (2007, p. 233), observou que "a governança corporativa no Brasil ganhou importância devido ao processo de intensificação da globalização financeira nos anos 80 e às transformações econômicas ocorridas no país na década de 90".

Em resposta a este cenário competitivo, as empresas brasileiras começaram a adotar as boas práticas de governança corporativa em resposta à necessidade de atrair esses investidores e a fim de melhorar a transparência de suas gestões.

De acordo com Cordeiro Da Silva (2006), em 1995 foi criado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que depois passou a ser chamado de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Em maio de 1999, o IBGC amplia o código das melhores práticas de governança, quando a expressão governança corporativa ainda era desconhecida no Brasil. Hoje é reconhecido nacional e internacionalmente como a principal referência na difusão das melhores práticas de Governança na América Latina (IBGC, 2009).

Cordeiro da Silva (2006) acrescenta que nos anos 2000, a antiga Bolsa de valores de São Paulo (BOVESPA) contribuiu com a criação dos Níveis Diferenciados de Governança e do Novo Mercado. Em 2001 houve uma primeira revisão, considerando tanto o avanço legislativo quanto o regulatório, confirmado a importância da governança corporativa.

Em 2002, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) lançou uma cartilha com recomendações sobre a governança corporativa com objetivo de: "Orientar nas questões que podem influenciar significativamente a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e acionistas minoritários" (CVM, 2002, p.1).

Cordeiro da Silva (2006, p. 22) conclui que "a governança corporativa realmente firmou-se nos anos 90, com o aparecimento dos Códigos das Melhores Práticas, que têm como causas as crises de grandes organizações mundiais, como, por exemplo, a General Motors."

## 2.4 PRINCÍPIOS BÁSICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Atualmente, temos um ambiente que facilita a multiplicação de riscos, mas este cenário vem mudando através destas da adoção de ações e princípios de governança corporativa como gestão estratégica, para ajudar na alavancagem de seus negócios.

As novas diretrizes institucionais divulgadas pelo IBGC contribuíram para que as empresas adotassem os valores da boa governança: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, o que equivale a dizer que são as diretrizes fundamentais para o sucesso e a perpetuação da organização.

É notória a importância desses princípios básicos de governança corporativa, por tanto, serão utilizados como base nesta pesquisa.

As definições dos princípios básicos de governança corporativa divulgados pelo IBGC em seu Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (2009, p. 19) são:

- Transparência: Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.
- Equidade: Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
- Prestação de Contas (*accountability*): Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
- Responsabilidade Corporativa: Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando, considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações

Os pilares centrais da governança corporativa estão justamente interligados a estes princípios básicos. As organizações tem necessidade de obter vantagem competitiva, procuram adotar esses princípios, no sentido de gerar uma maior confiabilidade por parte do seu público, assim, potencializando os seus objetivos financeiros.

Este é um tema que vem tomando cada vez mais vulto, como podemos observar da declaração da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE): "O grau de observância dos princípios básicos da boa governança corporativa, por parte das empresas, é um fator cada vez mais importante nas decisões de investimento."

## **2.5 MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Existem muitas iniciativas de estímulo e aperfeiçoamento ao modelo de governança corporativa nas empresas do Brasil, destaca-se a criação do Novo Mercado Pela Bolsa de Valores de São Paulo, a antiga BOVESPA, no ano de 2000. Também temos a cartilha de Governança Corporativa da Comissão de Valores Mobiliários - CVM e o Código das Melhores Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC.

### **2.5.1 INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC**

O IBGC é uma organização de âmbito nacional e reconhecida internacionalmente, dedicada exclusivamente à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal incentivador das boas práticas e discussões sobre o tema no país.

O IBGC (2009, p.4) foi fundado em 27 de novembro de 1995 com a missão de "ser referência em Governança Corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade."

A sua primeira edição do código de melhores práticas foi lançada em 1999. O código se encontra hoje na quarta edição, publicada em 2009. Tem como papel: "tornar o ambiente organizacional e institucional brasileiro mais sólido, justo, responsável e transparente." (2009, p.14)

O Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009, p.15) está dividido em seis capítulos:

- Propriedade (Sócios)
- Conselho de Administração
- Gestão
- Auditoria Independente
- Conselho Fiscal
- Conduta e Conflito de Interesses

De acordo com o IBGC, as melhores práticas de governança corporativa, de forma resumida, são:

## I. PROPRIEDADE (Sócios)

- Cada sócio é um proprietário, na proporção de sua participação no capital social. O direito de voto deverá ser assegurado a todos os sócios, independente de sua espécie ou classe de suas ações/quotas e na proporção destas. Assim, uma ação/quota deverá assegurar o direito a um voto. O voto é o melhor e mais eficiente instrumento de fiscalização da sociedade. Este princípio deve valer para todos os tipos de organização (IBGC, 2009).
- As sociedades que planejam a abertura do capital devem visualizar exclusivamente ações ordinárias. As sociedades com ações ordinárias com ações ordinárias e preferenciais já emitidas devem evoluir para o conceito “uma ação = um voto”. Caso não seja possível, sugere-se que haja uma justificativa forte o suficiente para compensar o desalinhamento de interesses gerado (IBGC, 2009).
- O registro de todos os sócios deve ser disponibilizado pela sociedade para qualquer um de seus sócios com a indicação das respectivas quantidades de ações/quotas e demais valores mobiliários de emissão da sociedade.
- A assembleia geral/reunião de sócios é o órgão soberano da organização e da sociedade, sua convocação deverá ser feita com um mínimo de 30 dias de antecedência. Quanto maior a complexidade dos assuntos a serem tratados e a dispersão dos sócios, mais extenso deve ser o prazo. O local, data, e hora das assembleias devem ser escolhidos de forma a facilitar a presença do maior número possível de sócios. A pauta da assembleia geral e

documentação pertinente devem estar disponibilizadas, na data da primeira convocação, para os sócios poderem posicionar-se a respeito dos assuntos a serem vistos. Para as companhias abertas, as atas devem ser enviadas na íntegra a CVM e/ou à bolsa de valores em que estiverem devidamente listadas (IBGC, 2009).

- A adesão à política de divulgação de informações e de proibição de utilização de informações privilegiadas será obrigatório para os sócios conselheiros de administração, diretor, conselheiro fiscal, membros de órgãos técnicos e consultivos, bem como para pessoas que, em razão de seus cargos tenham acesso à informação privilegiada (IBGC, 2009).
- Os conflitos entre os sócios, e entre estes e a sociedade, devem ser resolvidos por meio de arbitragem. As sociedades familiares devem implantar um Conselho de Família. O Conselho de família segundo o IBGC (2009, p. 27) é “grupo formado para discussão de assuntos familiares e alinhamento das expectativas dos seus componentes em relação à organização” (IBGC, 2009).

## II. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O IBGC (2009, p. 29) define conselho de administração como:

O Conselho de Administração, órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O conselho recebe poderes dos sócios e presta conta a eles. O Conselho de Administração é o guardião do objeto social e do sistema de governança. É ele que decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização.

- Toda sociedade deve ter um Conselho de Administração eleito por seus sócios, independente de sua forma societária e de ser companhia aberta ou fechada, sem perder de vista todas as demais partes interessadas (*stakeholders*), o objeto social e a sustentabilidade da sociedade no longo prazo (IBGC, 2009).

- O conselho de administração é o núcleo da governança corporativa, devendo monitorar sua direção executiva, atuando como agente fiduciário no que diz respeito aos valores a serem levados em consideração nas decisões e estratégias organizacionais (IBGC, 2009).

Segundo IBGC (2009, p. 29) a missão do conselho de administração é:

Proteger e valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas (*shareholders stakeholders*), de modo que cada um receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta.e demais

- Ao conselho de administração são atribuídas as funções de zelar pelos negócios, maximizando o retorno para os proprietários e agregando valor ao empreendimento, preservar os valores institucionais e observar o cumprimento da missão da empresa. Dessa forma, o conselho de administração passa a ter uma função corporativa mais ampla do que as atribuições previstas no art. 132 da Lei das Sociedades Anônimas (IBGC, 2009).
- É Competência do Conselho de Administração a definição da estratégia, a eleição e a destituição do principal executivo, a aprovação da escolha ou da dispensa dos demais executivos sob proposta do executivo principal (CEO), o acompanhamento da gestão, e o monitoramento dos riscos e a indicação e substituição dos auditores independentes (IBGC, 2009).
- É responsabilidade do Conselho de Administração supervisionar o relacionamento entre os executivos e as demais partes interessadas (*stakeholders*) (IBGC, 2009).
- A aprovação do código de conduta da organização e o seu próprio regimento interno é um dever do conselho.
- Uma das principais responsabilidades do Conselho é a escolha ou substituição do executivo principal (CEO) e definição da sua remuneração e benefícios.
- As tarefas do Conselho de Administração devem ter normas em um regimento interno, que torne claras a responsabilidades e atribuições e previna

situações de conflito com a Diretoria executiva, notadamente com o executivo principal (CEO) (IBGC, 2009).

- As atribuições do presidente do Conselho são diferentes daquelas do executivo principal (CEO) e deve ser evitado o acúmulo dessas funções pela mesma pessoa (IBGC, 2009).
- Os conselhos de Administração devem incentivar a instituição do comitê de auditoria, que deve ser formado por membros do conselho de administração preferencialmente independentes, com regime interno e composto por no mínimo três membros, todos com conhecimentos básicos de finanças e contabilidade. Pelo menos um deverá ter experiência na área contábil, de auditoria e de gestão financeira.
- O número recomendado de conselheiros do Conselho de Administração deve variar entre 5 a 9, devendo ser formados, em sua maioria, por conselheiros independentes, podendo variar conforme o seu porte, setor de atuação, complexidade das atividades, etc. A Lei nº 6404/76 estabelece que o número mínimo de conselheiros seja de três, sendo que o estatuto da sociedade estabelecerá o número mínimo e o máximo de conselheiros (IBGC, 2009).
- Há três classes de conselheiros: os independentes, os externos e os internos. Os conselheiros independentes caracterizam-se por não ter nenhum vínculo com a organização, exceto sua participação não relevante no capital. Os conselheiros externos são os que não tem vínculo atual com a organização, mas não são independentes, por exemplo: advogados e consultores que prestam serviço a empresa. Os conselheiros internos são os que ocupam cargo na organização, como diretores ou funcionários (IBGC, 2009).
- Anualmente, deve ser feita uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada um dos conselheiros. É recomendável que o processo e os resultados da organização sejam apresentados aos sócios por meio de um relatório da Administração (IBGC, 2009).
- Algumas características são consideradas indispensáveis a um bom conselheiro: capacidade de ler e entender relatórios gerenciais e financeiros; alinhamento com os valores da sociedade; conhecimento das melhores práticas de governança corporativa; integridade pessoal; disponibilidade;

integridade pessoal; disponibilidade de tempo; motivação; capacidade para trabalho em equipe; e visão estratégica (IBGC, 2009).

- Recomenda-se que o mandato de um conselheiro deve ser de um ano. A reeleição é desejável, mas não deve ser automática e é apenas admitida após a avaliação formal de desempenho podendo estabelecer um número máximo de anos de serviço no conselho. Todos os conselheiros devem ser eleitos na mesma Assembleia Geral (IBGC, 2009).
- Os conselheiros devem ter o direito de realizar consultas com advogados, auditores especialistas em impostos, recursos humanos, pagos pela organização, para obter subsídios nas matérias de relevância. Despesas necessárias para o comparecimento do conselheiro às reuniões devem ser cobertas sociedade (IBGC, 2009).
- O conselho como órgão central do sistema de governança, deve zelar os seus diversos relacionamentos, entre os principais: com sócios, diretor-presidente, demais executivos, comitês, Conselho Fiscal e auditorias, para que eles ocorram de forma eficaz e transparente. É o responsável pela supervisão do relacionamento da organização com demais partes interessadas (IBGC, 2009).
- Cabe ao presidente do conselho a formulação de um calendário anual com reuniões ordinárias e a convocação de reuniões extraordinárias. As pautas das reuniões deverão ser preparadas pelo presidente, após ouvidos os demais conselheiros e diretores. Todas as reuniões devem ser presenciais, a participação de videoconferência deve ser considerada apenas em casos excepcionais. Todas as decisões tomadas deverão ser registradas e assinadas por todos os conselheiros presentes na reunião. As decisões do conselho deverão ser encaminhadas ao órgão competente e devem ser tratadas com confidencialidade, especialmente quando se tratarem de temas de interesse estratégicos ou que não possam ser expostos à concorrência (IBGC, 2009).

### **III. GESTÃO – CEO e diretoria**

Segundo o IBGC (2009, p. 54) as principais atribuições são:

O diretor-presidente é responsável pela gestão da organização e coordenação da Diretoria. Ele atua como elo entre a Diretoria e o Conselho de Administração. É o responsável ainda pelas diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e deve prestar contas a este órgão. Seu dever de lealdade é para com a organização. Cada um dos diretores é pessoalmente responsável por suas atribuições na gestão. Deve prestar contas ao diretor-presidente e, sempre que solicitado, ao Conselho de Administração, aos sócios e demais envolvidos, com a anuência do diretor-presidente. O diretor-presidente, em conjunto com os outros diretores e demais áreas da companhia, é responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, após aprovação do Conselho de Administração. O conceito de segregação de funções deve permear todos os processos.

- O executivo principal (CEO) e os demais diretores têm a responsabilidade de ter um relacionamento transparente com as partes interessadas (*stakeholders*), pois são as que assumem algum tipo de risco, relacionado às atividades desenvolvidas pela organização. Deve prestar todas as informações que lhe sejam pertinentes, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis, e a todos os interessados, devendo assegurar que essa informação seja de maneira mais clara possível, prevalecendo à substância sobre a forma (IBGC, 2009).
- As informações tem obrigação de serem equilibradas e de qualidade, abordando tanto os aspectos positivos quanto os negativos, afim de oferecer melhor transparência e uma correta compreensão da organização. Qualquer informação que seja importante a ponto de influenciar as decisões sobre o investimento deve ser divulgada imediatamente a todos os interessados (IBGC, 2009).

O IBGC (2009, p. 55) acrescenta que:

Como resultado de uma política clara de comunicação e de relacionamento com as partes interessadas, a organização deve divulgar, ao menos em seu website, de forma completa, objetiva, tempestiva e igualitária, relatórios periódicos informando sobre todos os aspectos de sua atividade empresarial, inclusive os de ordem socioambiental, operações com partes relacionadas, custos das atividades políticas e filantrópicas, remuneração dos

administradores, riscos, entre outras, além de informações econômico-financeiras e das demais exigidas por lei. Esses relatórios devem conter ainda relatos sobre as atividades do Conselho e seus comitês, assim como um detalhamento do modelo de gestão e de governança.

- Seguindo as tendências internacionais e as necessidades da sociedade, a diretoria da organização deve preparar relatórios periódicos de acordo com padrões internacionais, no que diz respeito à contabilidade, além de conter aspectos econômico-financeiros, sociais, ambientais e, principalmente, mencionar as práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas pela empresa e o Conselho de Administração deve aprova-lo e recomendar sua aceitação ou rejeição pela Assembleia Geral (IBGC, 2009).
- Cabe ao diretor-presidente indicar os demais diretores e suas respectivas remunerações, levando para aprovação do Conselho. Cada novo conselheiro deve passar por um programa de iniciação, incluindo uma pasta com a descrição da função e responsabilidades do conselheiro, os últimos relatórios anuais, atas das assembleias ordinárias e extraordinárias, das reuniões do Conselho, planejamento estratégico, sistema de gestão e controle de riscos e outras informações relevantes sobre a sociedade. O novo conselheiro deve ser apresentado aos seus colegas, aos diretores e às pessoas-chave da sociedade. Também deve visitar os principais locais onde a empresa desenvolve atividades (IBGC, 2009).

#### **IV. AUDITORIA INDEPENDENTE**

As organizações que se adequam ao princípio da transparência em seus atos com objetivo de transmitir confiança, tanto no ambiente interno, quanto no externo, nas relações com terceiros, fazem uso de atividade de auditoria independente, que tem como principal objetivo assegurar que as informações presentes nas demonstrações financeiras mostrem a realidade da organização.

O IBGC (2009, p 59) define auditoria independente como:

Toda organização deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por um auditor externo independente. Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade. Como parte inerente ao trabalho dos auditores independentes, inclui-se a revisão e avaliação dos controles internos da organização. Esta tarefa deve resultar num relatório específico de recomendações sobre melhoria e aperfeiçoamento dos controles internos. A organização pode também contratar outros serviços de auditoria externa independente para informações não financeiras que considere relevantes.

- Os auditores independentes devem dar seu parecer sobre as demonstrações financeiras elaboradas pela Diretoria se estão de acordo com a posição patrimonial e financeira e os resultados do período (IBGC, 2009).
- A contratação dos auditores deve ser feita por período predefinido, podendo ser recontratados depois de uma avaliação formal e documentada, feita pelo comitê de auditoria e/ou conselho de administração, para que não haja nenhum conflito de interesse, principalmente quando os mesmos auditores prestarem outro tipo de serviço (IBGC, 2009).
- Como regra geral, o auditor não pode realizar trabalhos de consultoria para a organização que audita, ou seja, ele não pode auditar seu próprio trabalho.
- Os auditores independentes devem relatar ao Comitê de Auditoria e, na falta deste, diretamente ao Conselho de Administração os seguintes quesitos: discussão das principais políticas contábeis; deficiência relevante e falha significativa nos controles e procedimentos internos; avaliação de riscos e análise de possibilidade de fraudes (IBGC, 2009).

O IBGC (2009, p.61) acrescenta que:

O relacionamento entre os auditores independentes e o diretor-presidente, os diretores e a organização deve ser pautado por profissionalismo e independência. Os auditores independentes e a Diretoria devem informar o Comitê de Auditoria ou, na sua ausência, diretamente o Conselho de Administração, de qualquer caso em que um membro da equipe de trabalho dos auditores independentes seja recrutado pela organização para desempenhar funções de supervisão dos relatórios financeiros. Na eventualidade de o sócio responsável técnico ser contratado pela

organização, o Conselho de Administração deve avaliar a continuidade da relação com os auditores independentes.

A atividade de auditoria independente resulta da obrigação de disponibilizar para as partes interessadas aquilo que ocorre na organização. Isto reflete a importância do princípio da transparência, que, como consequência, gera valor para empresa e fortalece a gestão de riscos.

## V. CONSELHO FISCAL

Segundo IBGC (2009, pág. 62) conselho fiscal “é parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras. Conforme o estatuto, pode ser permanente ou não. Sua instalação, no segundo caso, dar-se-á por meio do pedido de algum sócio ou grupo de sócios.”

O IBGC (2009, pág. 62) lista seus principais objetivos:

- a) Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- b) Opinar sobre o relatório anual da Administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral;
- c) Opinar sobre as propostas dos órgãos da Administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas a modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;
- d) Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de Administração e, se estes não tomarem as providências, necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrir além de sugerir providências úteis à companhia;
- e) Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;
- f) Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar.

- Da sua composição a lei define a forma de eleição dos conselheiros fiscais. Os sócios controladores devem abrir mão da prerrogativa de eleger a maioria dos membros, permitindo que o último membro do Conselho Fiscal seja eleito por sócios que representem à maioria do capital social, em assembleia na qual a cada ação, independente de classe, corresponda a um voto (IBGC, 2009).
- As prioridades de trabalho do Conselho Fiscal devem ser estabelecidas pelos membros, em sintonia com as expectativas dos sócios. O Conselho Fiscal não deve inibir a liberdade de ação individual dos conselheiros. Os membros do conselho devem se preocupar em não tornar essa prerrogativa improdutiva, buscando sempre uma atuação harmônica com os demais (IBGC, 2009).
- A atuação do conselheiro deve ser pautada pela equidade, transparência, e independência e confidencialidade. A sua responsabilidade é com a organização, independente daquele que o tenha indicado.
- O Conselho Fiscal não se subordina ao Conselho de Administração, é instrumento de fiscalização e controle com atribuições definidas pelos sócios (IBGC, 2009).
- O Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho dos auditores independentes. Os auditores devem comparecer às reuniões sempre que forem solicitados, para prestar informações relacionadas a seu trabalho. O Conselho Fiscal e os auditores independentes devem buscar trabalhar de forma produtiva e mutuamente benéfica (IBGC, 2009).
- Devido a sua experiência e qualificação necessária para o exercício do seu cargo, os conselheiros fiscais devem ter remuneração compatível. Devem receber reembolso de qualquer despesa relativa ao desempenho da função. Não deve haver remuneração variável para os conselheiros fiscais, o montante deve ser fixo (IBGC, 2009).

## VI. CONDUTA E CONFLITOS DE INTERESSES

- Dentro do conceito das melhores práticas de governança corporativa, além dos respeito às leis do país, toda sociedade deve ter um código de

conduta os colaboradores tenham que seguir, definindo responsabilidades sociais e ambientais, elaborado pela Diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração e por este aprovado (IBGC, 2009).

O IBGC (2009, p. 66) define a abrangência do código de conduta:

O Código de conduta deve abranger, o relacionamento entre conselheiros, diretores, sócios, funcionários, fornecedores e demais partes interessadas (stakeholders). Conselheiros e executivos não devem exercer sua autoridade em benefício próprio ou de terceiros. O Código de Conduta deve cobrir, principalmente, os seguintes assuntos:

- a) Cumprimento das leis e pagamentos de tributos;
- b) Operações com partes relacionadas;
- c) Uso de ativos da organização;
- d) Conflitos de interesses
- e) Informações privilegiadas;
- f) Política de negociação das ações da empresa;
- g) Processos judiciais e arbitragem;
- h) Whistle-blower;
- i) Prevenção e tratamento de fraudes;
- j) Pagamentos ou recebimentos questionáveis;
- k) Recebimento de presentes e favorecimentos;
- l) Doações;
- m) Atividades políticas;
- n) Direito à privacidade;
- o) Nepotismo;
- p) Meio Ambiente;
- q) Discriminação no ambiente de trabalho;
- r) Assédio moral ou sexual;
- s) Segurança no trabalho;
- t) Exploração do Trabalho adulto ou infantil;
- u) Relações com a comunidade; e
- v) Uso de álcool e drogas.

- Existe conflito de interesses quando alguém não é independente em relação ao assunto em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses diferentes daqueles da sociedade em questão. A pessoa deve manifestar seu conflito de interesse ou interesse particular, sob pena de qualquer outra pessoa fazê-lo (IBGC, 2009).

- É de suma importância prezar pela definição clara de funções e separação de papéis e responsabilidades, relacionadas com todos os agentes envolvidos nas práticas de governança (IBGC, 2009).
- Os conselheiros e os executivos têm dever de lealdade para com a sociedade e a totalidade dos sócios e não apenas para com aqueles que os elegeram (IBGC, 2009).
- É obrigação dos membros do Conselho de Administração monitorar e administrar os conflitos que possam surgir entre os interesses dos executivos, dos membros do conselho e dos sócios, de forma a evitar o mau uso dos ativos da sociedade e abusos em transações entre partes relacionadas. Sempre que possível essas operações devem ter por base laudos de avaliação independentes, sejam bancos, advogados, empresas de consultoria especializada e outras (IBGC, 2009).
- Caso tenha sido identificado conflito de interesses em relação a um assunto específico, a pessoa envolvida deve ser afastada, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações. O afastamento temporário deve ser registrado em ata (IBGC, 2009).
- O código de conduta deve enquadrar como má prática e violação do princípio da equidade o uso de informações privilegiadas para benefício próprio ou de terceiros. A organização deve ter um documento específico com instruções para evitar ou punir o uso dessas informações (IBGC, 2009).
- Como forma de promover o princípio da transparência, a organização deve desenvolver uma política formal de divulgação de informações, contendo as exigidas por lei ou regulamento, contemplando uma divulgação completa, objetiva, tempestiva e igualitária (IBGC, 2009).
- Com objetivo de materializar o princípio da transparência, a organização deve desenvolver uma política sobre suas contribuições voluntárias, inclusive políticas. O Conselho de Administração é o órgão responsável pela aprovação de todos os desembolsos relacionados às atividades políticas (IBGC, 2009).
- Sobre os atos ilícitos, deve haver uma política com conceitos e parâmetros para evitar e combater os mesmos (IBGC, 2009).

## 2.5.2 COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM

A CVM é uma autarquia federal, criada com o objetivo de fiscalizar, regulamentar e desenvolver o mercado de valores mobiliários, visando ao seu fortalecimento. Uma de suas principais atribuições é proteger o pequeno investidor, de modo a garantir o cumprimento da legislação que disciplina as diversas modalidades de investimentos que são apresentadas e vendidas no mercado.

A cartilha da Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2002) contém recomendações relativas as boas práticas de governança corporativa. A utilização das práticas significa adoção de padrões de condutas superiores aos exigidos pela lei, ou pela regulamentação da própria CVM.

Para os interessados em investir, a análise das práticas de governança corporativa auxilia na escolha de investimento, por que com a governança é definido o nível e as formas de ação que estes podem ter na organização, possibilitando o poder de influenciar no desempenho da mesma. A CVM (2002, p.1) define “O objetivo é o aumento do valor da companhia, pois boas práticas de governança corporativa repercutem na redução do seu custo de capital, o que aumenta a viabilidade do mercado de capitais como alternativa de capitalização.”

A CVM dividiu sua cartilha de boas práticas de governança corporativa (2002, p. 2-11) em quatro partes:

### I – TRANSPARÊNCIA: ASSEMBLÉIAS, ESTRUTURA ACIONÁRIA E GRUPO DE CONTROLE.

- Marcar as assembleias gerais em data e hora que não dificultem o acesso dos acionistas (CVM, 2002).
- O edital deve conter os assuntos a serem discutidos;
- As matérias relevantes e oportunas devem estar inclusas na pauta sugerida por acionistas (CVM, 2002).
- A convocação da assembleia deve ter antecedência mínima de 30 dias. Companhias que possuem programa de certificado de depósito

de valores mobiliários no exterior, devem convocar com antecedência de 40 dias (CVM, 2002).

- Tornar acessível a todos os acionistas, todos os acordos de seus acionistas do conhecimento da companhia, ou no qual seja interveniente, assim como o estatuto social, para que o acionista faça uma perfeita avaliação dos seus direitos e funcionamento da sociedade (CVM, 2002).
- Facilitar aos acionistas a obtenção da relação de acionistas e de suas quantidades de ações (CVM, 2002).

## **II- ESTRUTURA E RESPONSABILIDADE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

Segundo a CVM, o conselho deve atuar de forma a atingir o objetivo social, sempre protegendo o patrimônio da companhia e orientando a diretoria a fim de maximizar os lucros sobre os investimentos, agregando valor a organização.

Para isso, a organização deve adotar as seguintes práticas:

- O conselho de administração deve ser composto de cinco a nove membros (CVM, 2002).
- Deve haver no mínimo dois membros com amplo conhecimento em finanças e responsabilidade de acompanhar mais profundamente as práticas contábeis utilizadas (CVM, 2002).
- Deve ter o maior número possível de membros independentes da administração da companhia (CVM, 2002).
- O conselho de administração deve fazer anualmente uma avaliação formal do desempenho do executivo principal (CVM, 2002).
- Deve ser permitido aos acionistas que possuem ações preferenciais elejam um membro do conselho de administração (CVM, 2002).
- O conselho deve ser autorizado a solicitar a contratação de especialistas externos para auxílio em decisões, quando considerar necessário (CVM, 2002).
- Os cargos de presidente do conselho de administração e presidente da diretoria devem ser exercidos por pessoas diferentes (CVM, 2002).

### III – PROTEÇÃO A ACIONISTAS MINORITÁRIOS

Algumas decisões importantes devem deliberadas pelo conjunto de acionistas, cabendo a cada ação um voto. A CVM (2002, p. 06) observa que dentre as decisões de maior relevância destacam-se: “aprovação de laudo de avaliação de bens que são incorporados ao capital social; alteração do objeto social; redução do dividendo obrigatório; fusão cisão ou incorporação; e transações relevantes com partes relacionadas.”

As demais práticas de proteção aos acionistas minoritários estão listadas a seguir:

- A alienação de ações do controle da companhia somente deve ser contratada sob a condição de que o adquirente realize oferta pública de aquisição de todas as demais ações da companhia pelo mesmo preço, independente de espécie ou classe (CVM, 2002).
- Para as companhias constituídas após a entrada em vigor da Lei nº 10.303/2001, o adquirente deve oferecer o mesmo preço pago pelas ações de controle a todas as classes ou espécies de ações (CVM, 2002).
- O conselho deve verificar se as transações entre partes relacionadas estão claramente definidas nas demonstrações financeiras (CVM, 2002).
- Proibir contratos de mútuo entre as partes relacionadas (CVM, 2002).
- Garantir o direito de voto aos acionistas preferenciais caso haja deliberação pelo não pagamento de dividendos fixos ou mínimos por três anos (CVM, 2002).
- Solucionar por arbitragem as divergências que possam aparecer entre acionistas e a companhia (CVM, 2002).
- Limitar em 50% o número máximo de ações preferenciais (CVM, 2002).

## IV AUDITORIA E DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As principais orientações da CVM sobre este assunto são:

- Elaboração e divulgação de um relatório trimestral analisando os fatores que influenciaram no resultado e os riscos internos e externos nos quais a organização está exposta (CVM, 2002).
- O conselho fiscal deve ser formado por no mínimo 3, e no máximo, cinco membros (CVM, 2002).
- O conselho deve adotar um regimento com procedimentos sobre suas atribuições, com foco no relacionamento e que não limite a atuação dos conselheiros (CVM, 2002).
- O comitê de auditoria deve supervisionar o relacionamento com o auditor. Deve haver uma reunião regular do conselho fiscal e o comitê de auditoria a fim de analisar as demonstrações da organização (CVM, 2002).
- Qualquer tipo de serviço executado pelos auditores que gere conflito de interesse deve ser proibido ou restrinido (CVM, 2002).
- A organização deve disponibilizar informações a pedido de qualquer membro do conselho fiscal (CVM, 2002).
- Devem ser adotadas as normas internacionais de contabilidades, além dos princípios de contabilidade em vigor no Brasil (CVM, 2002).
- Todos os membros do conselho fiscal e do conselho de administração devem revisar o documento de recomendações (CVM, 2002).

## 2.6 SEGMENTOS ESPECIAIS DE LISTAGEM DA BM&FBOVESPA

A Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBOVESPA) surgiu no ano de 2008 com a fusão da Bolsa de Mercadorias e Futuros (BM&F) e Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA). Atualmente é a bolsa de valores oficial do Brasil e a segunda maior do mundo.

No ano de 2000, a antiga BOVESPA contribuiu com as práticas de governança corporativa ao implantar os segmentos de listagem Novo Mercado e os Níveis Diferenciados de governança Corporativa (Nível 1 e Nível 2). Sendo

recentemente adicionado mais um segmento chamado Bovespa Mais, entrando em vigor a partir de 23 de maio de 2014. Com isso, os “segmentos especiais de listagem desenvolvidos com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que estimulasse, ao mesmo tempo, o interesse dos investidores e a valorização das companhias” (BM&FBOVESPA, 2009, p.1)

### 2.7.1 Companhias do Nível 1

As companhias que estão listadas no Nível 1 se comprometem com a prestação de informações de qualidade ao mercado, contribuindo com acesso a informações pelos investidores, dando assim maior importância ao princípio da transparência. Assim, de acordo com A BM&FBOVESPA (2014), as principais exigências para adesão ao segmento de listagem Nível 1 são:

- Qualidade nas informações prestadas, incluindo as Informações Trimestrais (ITRs), documento que é enviado à CVM e à BM&FBOVESPA por todas as empresas listadas na bolsa. O documento inclui informações econômicas e financeiras obrigatórias em lei, além de demonstrações financeiras consolidadas e a demonstração do fluxo de caixa da companhia. (BM&FBOVESPA, 2014).
- Melhoria nas informações de cada exercício encerrado, referentes aos fluxos de caixas, fluxos de operação e dos financiamentos e investimentos através do documento chamado DFPs (Demonstrações Financeiras Padronizadas) (BM&FBOVESPA, 2014).
- Deve prestar Informações Anuais (IANs) à CVM e à Bolsa, disponibilizado ao público que apresenta a quantidade e características dos valores mobiliários da companhia detidos pelos membros do Conselho de Administração, diretores e membros do Conselho Fiscal e também a quantidade de ações em circulação , divididas em espécie e classe (BM&FBOVESPA, 2014).
- Realizar reuniões públicas anuais, com analistas e interessados em investir para apresentar sua situação econômica (BM&FBOVESPA, 2014).
- Apresentar um calendário anual que constem os eventos corporativos.

- Divulgação dos termos dos contratos firmados entre a companhia e as partes relacionadas, cujo os valores atinjam os fixados no regulamento de Nível 1 (BM&FBOVESPA, 2014).
- Mensalmente, divulgar as negociações de valores mobiliários e derivativos de emissão da companhia por parte dos acionistas controladores (BM&FBOVESPA, 2014).
- Com intuito de melhorar a liquidez, manter um percentual mínimo de 25% de ações em circulação (BM&FBOVESPA, 2014).
- Adoção de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital (BM&FBOVESPA, 2014).

Segue alguns exemplos de companhias listadas no Nível 1 da BM&FBOVESPA (2014): BRADESCO, ALPARGATAS, OI, ITAU, GERDAU, BANRISUL, CEDRO, etc.

### 2.7.2 Companhias listadas no Nível 2

O Nível Diferenciado de Governança Corporativa 2 é direcionado para empresas que já possuem ações preferenciais negociadas na atual bolsa de valores, e que não têm condições de converter suas ações preferenciais em ordinárias. Resumidamente, os critérios de listagem de Companhias Nível 2 da BM&FBOVESPA (2014) são:

- Divulgação aos investidores de informações que auxiliam na avaliação sobre o valor da companhia (BM&FBOVESPA, 2014).
- Divulgar informações financeiras em padrão internacional de contabilidade, como IFRS OU US Gaap (BM&FBOVESPA, 2014).
- Exigência de um percentual mínimo de 25% de ações em circulação.
- Conselho de Administração composto por no mínimo, 5 membros, e mandato unificado de no máximo 2 dois anos (BM&FBOVESPA, 2014).
- Com intuito de manter maior equilíbrio de direitos entre os investidores, deve ter direito de voto às ações em algumas situações, tais como, transformação, incorporação, fusão ou cisão da companhia, aprovação de contratos entre a companhia e seu controlador, avaliação de bens que

concorram para aumento de capital e escolha de empresa especializada para determinação do valor econômico da companhia (BM&FBOVESPA, 2014).

- Extensão para todos os acionistas detentores de ações ordinárias das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia, e de, no mínimo, 80% deste valor para os detentores de ações preferenciais (BM&FBOVESPA, 2014).
- Realização de uma oferta pública de aquisição de todas as ações em circulação, no mínimo, pelo valor econômico, no caso de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação no nível 2 (BM&FBOVESPA, 2014).

Eis algumas companhias listadas no Nível 2 da BM&FBOVESPA (2014): ALUPAR, CONTAX, ELETROPAULO, GOL, MARCOPOLLO, SANTANDER, SUL AMERICA, entre outras.

### 2.7.3 Novo Mercado

O Novo Mercado é destinado para empresas que venham a abrir o capital, enquanto os Níveis Diferenciados 1 e 2 são destinados à empresas que já possuem ações que podem ser negociadas na bolsa. Lançado no ano 2000, e com sua primeira listagem no ano de 2002, desde então se tornou o padrão de transparência e governança exigido pelos investidores para as empresas que tem como objetivo a abertura de capital.

O Novo Mercado possui regras de listagem diferenciadas, destinadas à negociação de ações emitidas por empresas que se comprometem, voluntariamente, a adoção das práticas de Governança Corporativa e com a prestação de informações adicionais e de vanguarda em relação ao que é exigido pela legislação.

Essas regras, consolidadas no regulamento de listagem, melhoram a qualidade das informações, usualmente prestadas pelas companhias, e ao determinar a resolução dos conflitos por meio de uma Câmara de Arbitragem,

oferecem aos investidores a segurança de uma alternativa mais ágil e especializada. A concessão de direitos ao acionistas, qualidade das informações e o capital composto exclusivamente por ações ordinárias com direito a voto são as premissas básicas do Novo Mercado, o qual conduz as empresas ao mais elevado padrão de Governança Corporativa. Para ingressas neste segmento de listagem, não existem restrições quanto ao porte ou setor de atuação da empresa. Empresas que desejam abrir o seu capital ou aquelas que já possuem ações preferenciais e queiram convertê-las em ações ordinárias.

De forma resumida, a companhia aberta participante do Novo Mercado da BM&FBOVESPA (2014) deve:

- Emitir exclusivamente ações ordinárias, onde todos os investidores possuem direito de voto (BM&FBOVESPA, 2014).
- Extensão para todos os acionistas das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia (BM&FBOVESPA, 2014).
- Realização de uma oferta pública de aquisição de todas as ações em circulação, no mínimo, pelo valor econômico, no caso de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação no Novo Mercado (BM&FBOVESPA, 2014).
- Conselho de Administração da companhia composto por, no mínimo 5 membros, com mandato unificado de, no máximo, dois anos (BM&FBOVESPA, 2014).
- A organização não deve ter partes beneficiárias (BM&FBOVESPA, 2014).
- Qualidade nas informações prestadas, incluindo as Informações Trimestrais (ITRs), documento que é enviado à CVM e à BM&FBOVESPA por todas as empresas listadas na bolsa. O documento inclui informações econômicas e financeiras obrigatórias em lei, além de demonstrações financeiras consolidadas e a demonstração do fluxo de caixa da companhia (BM&FBOVESPA, 2014).
- Divulgar informações financeiras em padrão internacional de contabilidade, como IFRS OU US Gaap (BM&FBOVESPA, 2014).

- Melhoria nas informações de cada exercício encerrado, referentes aos fluxos de caixas, fluxos de operação e dos financiamentos e investimentos através do documento chamado DFPs (Demonstrações Financeiras Padronizadas) (BM&FBOVESPA, 2014).
- Deve prestar Informações Anuais (IANs) à CVM e à Bolsa, disponibilizado ao público que apresenta a quantidade e características dos valores mobiliários da companhia detidos pelos membros do Conselho de Administração, diretores e membros do Conselho Fiscal e também a quantidade de ações em circulação , divididas em espécie e classe (BM&FBOVESPA, 2014).
- Realizar reuniões públicas anuais, com analistas e interessados em investir para apresentar sua situação econômica (BM&FBOVESPA, 2014).
- Realização de reuniões públicas com analistas e investidores, ao menos uma vez por ano (BM&FBOVESPA, 2014).
- Apresentação de um calendário anual, do qual conste a programação dos eventos (BM&FBOVESPA, 2014).
- Com intuito de melhorar a liquidez, manter um percentual mínimo de 25% de ações em circulação (BM&FBOVESPA, 2014).
- Adoção de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital (BM&FBOVESPA, 2014).
- Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado para resolução dos conflitos societários (BM&FBOVESPA, 2014).

Segue alguns exemplos de empresas listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA (2014): ABRIL, BANCO DO BRASIL, AREZZO, CIELO, DURATEX, GRENDALE, HERINGER, IGUATEMI, LOCALIZA, LOJAS MARISA, LOJAS RENNER, NATURA, TRISUL, TUPY, TOTVS ULTRAPAR, PORTO SEGURO, etc.

#### 2.7.4 Bovespa Mais

Este segmento de listagem foi criado com o intuito de contribuir para ao desenvolvimento do mercado de ações brasileiro. Feito para companhias que desejam ingressar nesse mercado de forma gradual. Segundo a BM&FBOVESPA

(2014) o objetivo é fomentar o crescimento de pequenas e médias companhias via mercado de capitais. A estratégia de acesso gradual permite que a sua empresa se prepare de forma adequada e ao mesmo tempo coloca na “vitrine” do mercado, aumentando sua visibilidade para os investidores.

O Bovespa Mais é indicado para investidores que possuem perspectiva de retorno de médio e longo prazo. Ele permite listagem de empresas sem oferta, com até 7 anos para realizar o IPO. Ideal para empresa que visam a entrada no mercado gradativamente. Apesar disso, as empresas listadas neste segmento também assumem os compromissos da boa governança corporativa e os padrões do princípio de transparência.

Por ser um segmento muito novo, temos poucas empresas listadas, segundo a BM&FBOVESPA (2014) as que já fazem parte deste, são: ALTUS, BIOMM, CABAMBIENTAL, DESENVIX, LFPARTICIP, NORTCQUIMICA, NUTRIPLANT, QUALITY SOFT e SENIOR SOL.

### 3. METODOLOGIA

Os métodos de pesquisa utilizados nos trabalhos científicos caracterizam a metodologia. Ela procura descrever como a pesquisa foi feita e de que forma os objetivos específicos foram alcançados.

De acordo com Marconi e Lakatos (2006, p. 46) metodologia é:

O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Marconi e Lakatos (2006, p. 15) ainda definem pesquisa como um procedimento ou método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se torna um caminho para se conhecer verdades ou uma realidade.

Vergara (2007) observa que a pesquisa bibliográfica é uma reunião de publicações associadas a um estudo que já foi publicado e disponibilizado. Essas fontes podem ser livros, artigos, pesquisas, jornais, revistas, etc. Portanto, na metodologia para a realização deste trabalho foram utilizados dados bibliográficos, obtidos das mais diversas fontes como: Livros e publicações referentes ao tema, consultas à Internet em sites como IBGC, CVM, BMF&BOVESPA, com objetivo de obtenção de dados para embasamento geral da pesquisa. Pesquisa que também pode ser considerada como telematizada por buscar informações que combinam o uso do computador e as telecomunicações.

O presente trabalho buscou analisar as práticas mais adequadas de governança corporativa adotada pelo Banco do Brasil, com isso foi realizada uma pesquisa classificada como exploratória e explicativa.

Vergara (2007, p. 47) acrescenta que:

A investigação exploratória, que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em uma área na qual há pouco conhecimento

acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

O objetivo principal de uma pesquisa explicativa é justificar determinados motivos que contribuem para o sucesso de um empreendimento (VERGARA, 2007). Desta forma, o presente trabalho também tem caráter explicativo, pois explica como as melhores práticas de governança corporativa podem contribuir para o crescimento de um empreendimento qualquer.

Para a consecução desta monografia, foi realizado um estudo de caso no Banco do Brasil, onde também foi feita uma pesquisa de campo, a coleta de dados procedeu-se por meio da aplicação de um questionário, destinado à 20 gestores que ocupam diferentes cargos estratégicos de diferentes funções em duas agências bancárias (Praça do Carmo e Parquelândia) da empresa em questão, situadas na cidade de Fortaleza, estado do Ceará. Tais agências foram escolhidas por motivo de conveniência. O objetivo da pesquisa foi de verificar a percepção dos gestores sobre as melhores práticas de governança corporativa estão sendo adotadas no Banco do Brasil.

Feita esta coleta de dados, foi realizado uma análise destes onde foi observada a frequência das respostas do questionário que foi aplicado aos administradores. Para tornar mais fácil a interpretação destes dados, foram utilizadas ferramentas de gráficos através do *Word*. Desta forma, podemos classificar esta pesquisa como qualitativa pelo motivo da análise ter acontecido textualmente.

## 4. ESTUDO DE CASO

### 4.1 BANCO DO BRASIL S.A.

O Banco do Brasil é o banco mais antigo do País, criado em 12 de outubro de 1808, através de um alvará do príncipe regente D. João. Em 1863, transformou-se no único órgão emissor monetário do território nacional. A partir dos anos 80, o BB começou a destacar-se como instituição de fomento econômico, apoiando a agricultura e o desenvolvimento do país. No ano de 1906, as ações da empresa passaram a ser transacionadas publicamente na bolsa de valores.

Mais adiante, em 31 de dezembro de 1964, com a criação do Banco Central do Brasil e do Conselho Monetário Nacional, coube ao BB a continuar a exercer apenas algumas funções de autoridade monetária. Apenas em 1986, aconteceu um marco importante na história do Banco do Brasil, quando perdeu totalmente seu status de autoridade monetária, que se deu pela extinção da Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Com isso, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercados franqueados às demais instituições financeiras. Neste mesmo ano, o Banco criou a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S/A (BBDTVM), assim transformando o banco em conglomerado financeiro.

O ano de 1987 foi um ano importante para o Banco do Brasil, quatro grandes subsidiárias passaram a fazer parte do conjunto de empresas interligadas ao Banco, atuando nos ramos de seguridade, leasing, financiamentos e cartão de créditos, contribuindo para que o BB ampliasse o seu leque de produtos e serviços oferecidos aos seus clientes, gerando uma grande vantagem competitiva em relação aos bancos comerciais concorrentes.

Em 1994, com a implantação do Plano Real pelo Governo Federal, como consequência ao controle da inflação, as instituições financeiras buscaram novos negócios, redução de custos, visando aumentar seus níveis de lucratividade. O BB adotou um programa de reestruturação, com a implementação de diversas melhorias que lhe propiciassem geração de novos negócios a partir de sua eficiência

operacional. As principais medidas adotadas foram a recomposição da estrutura de capital, reformulação da gestão, melhoria da estrutura de ativos, revisão das práticas de crédito, modernização tecnológica e reestruturação administrativa.

Nos anos 2000, o Banco foi configurado como Banco Múltiplo, otimizando a sua gestão financeira e reduzindo ainda mais seus custos. Foi criado o Conselho Diretor e seus comitês. A nova estrutura configurou o Banco em três segmentos: negociais: atacado, varejo e governo.

Em 2002, houve um grande avanço na adequação às boas práticas de Governança Corporativa, onde o seu estatuto social foi adequado para garantir maior transparência de seus negócios. Nesse sentido, o banco avançou em direção ao Novo Mercado da Bovespa, efetuando a conversão de suas ações preferenciais em ordinárias e dentre outras exigências deste segmento da Bovespa. Somente em 2006, atingiu o mais alto padrão de Governança Corporativa ao ingressar no Novo Mercado da Bovespa, o segmento de listagem mais rigoroso em relação as melhores práticas de governança corporativa.

De 2006 em diante, o Banco do Brasil vem crescendo cada vez mais, acumulando premiações. Em 2013, atingiu o maior lucro de sua história, sendo considerado o melhor banco para se investir, segundo premiação da Fundação Getúlio Vargas.

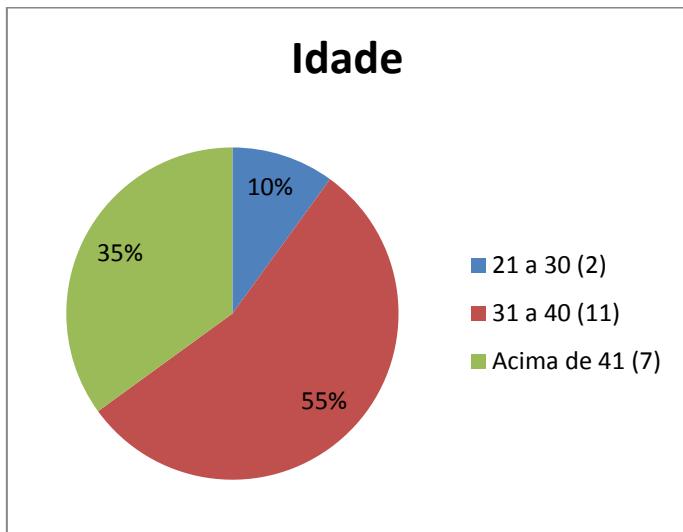
## **4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta sessão serão apresentados os resultados decorrentes à pesquisa de campo, através da aplicação de um questionário com afirmativas fechadas, com base na escala de Likert, aos administradores do BB, que atuam em cargos estratégicos em duas agências bancárias na cidade de Fortaleza, estado do Ceará.

#### 4.2.1 Dados demográficos de amostra

##### A) IDADE

**Gráfico 01** – Idade dos respondentes (n = 20)



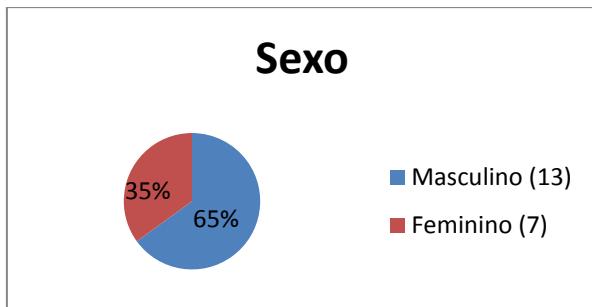
**Fonte:** Pesquisa do autor, novembro de 2014.

Nesta primeira pergunta, procurou-se identificar a variação das idades dos funcionários no Banco do Brasil. O resultado encontrado foi que 10% dos gerentes entrevistados têm entre 21 a 30 anos; 55% têm entre 31 a 40 anos; e 35% têm mais de 41 anos.

Conclui-se que o Banco do Brasil ainda possui uma faixa etária considerada “tradicional” dos seus gerentes. Existem outras empresas que procuram renovar seus administradores, contratando os mais jovens, com propósito de fazê-los crescerem dentro da empresa. Na literatura da governança corporativa não existe uma faixa etária apropriada para os gerentes que ocupam cargos que estão relacionados diretamente com as boas práticas de governança corporativa.

## B) SEXO

**Gráfico 02 – Sexo dos respondentes. (n = 20)**



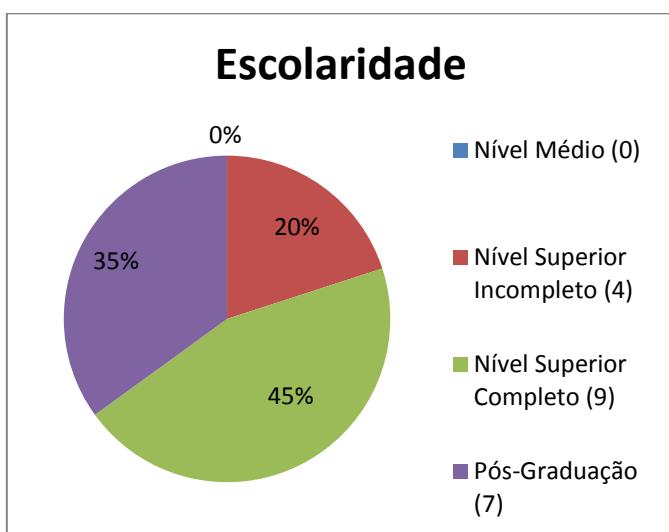
**Fonte:** Pesquisa do autor, novembro de 2014.

Com esta pergunta, procurou-se verificar o percentual de cada sexo dos gerentes. Observou-se que 65% são do sexo masculino, enquanto 35% são do sexo feminino.

Sobre o sexo dos gerentes do Banco do Brasil, conclui-se que ainda é comum o maior número de homens, mas em contrapartida deve destacar que o número de mulheres ocupando cargos estratégicos vem crescendo cada vez mais.

## C) ESCOLARIDADE

**Gráfico 03 – Escolaridade dos respondentes. (n = 20)**



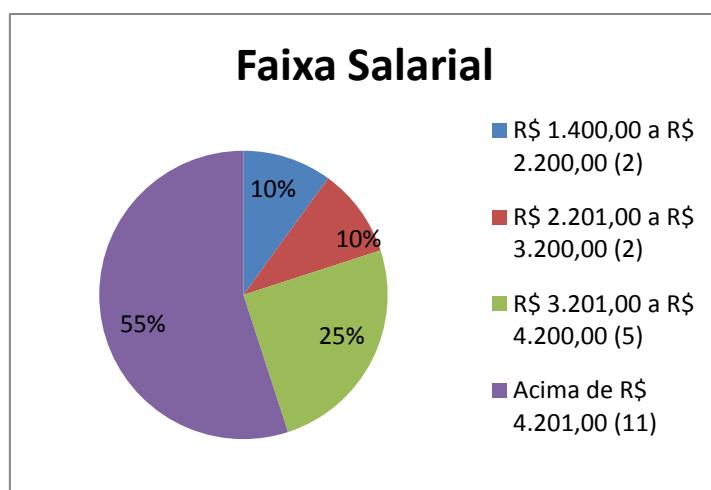
**Fonte:** Pesquisa do autor, novembro de 2014.

Observa-se que nenhum gerente possui nível médio de escolaridade, 24% têm nível superior incompleto, 43% possuem nível superior completo, em diferentes áreas de formação; e 33% possuem cursos de pós-graduação.

Através deste gráfico, fica comprovado que o Banco do Brasil busca por pessoas com alto nível de conhecimento, sobretudo quando se trata de cargos gerenciais.

#### D) FAIXA SALARIAL

**Gráfico 04** – Faixa Salarial dos respondentes. (n = 20)



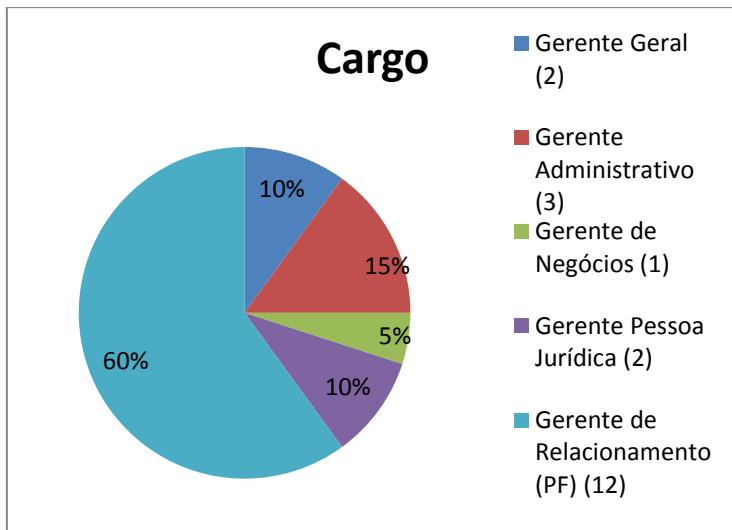
**Fonte:** Pesquisa do autor, novembro de 2014.

No gráfico 4, podemos observar a faixa salarial dos administradores que ocupam cargos estratégicos. Observou-se dois percentuais de 10%, um com faixa salarial entre R\$ 1.400,00 a R\$ 2.200,00; e outro com R\$ 2.201,00 a R\$ 3.200,00; 25% possui faixa salarial entre R\$ 3.201,00 a R\$ 4.200,00; e o restante, correspondente a 55% dos entrevistados, ganham acima de R\$ 4.201,00.

Estas informações mostram que o Banco do Brasil pagam boas renumerações aos administradores que ocupam cargos estratégicos, dependendo também do grau de escolaridade dos mesmos.

## E) CARGO

**Gráfico 05** – Cargo dos respondentes. (n = 20)



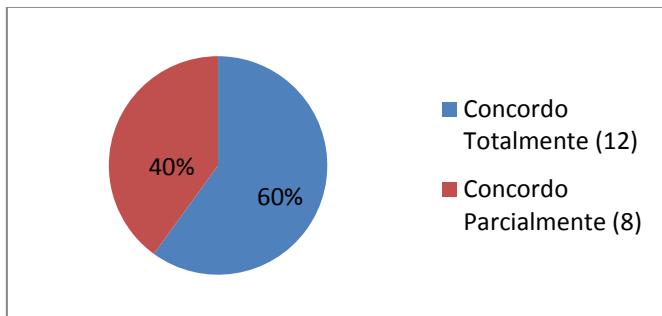
**Fonte:** Pesquisa do autor, novembro de 2014.

A partir da ilustração do quinto gráfico, procurou-se analisar os cargos ocupados pelos administradores de nível institucional. Há uma grande variedade de cargos. Sendo 10% deles ocupando os cargos de Gerente Geral e Gerente Pessoa Jurídica; 15% ocupando cargos de Gerente Administrativo; 5% ocupando cargo de Gerente de Negócios; e, em sua grande maioria, 60% ocupam cargo de Gerente de Relacionamento Pessoa Física.

### 4.2.2 Conhecimento sobre Governança Corporativa

#### A) PERCEPÇÃO SOBRE OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DO IBGC

**Gráfico 06** - Conheço os princípios estabelecidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC): transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. (n = 20)



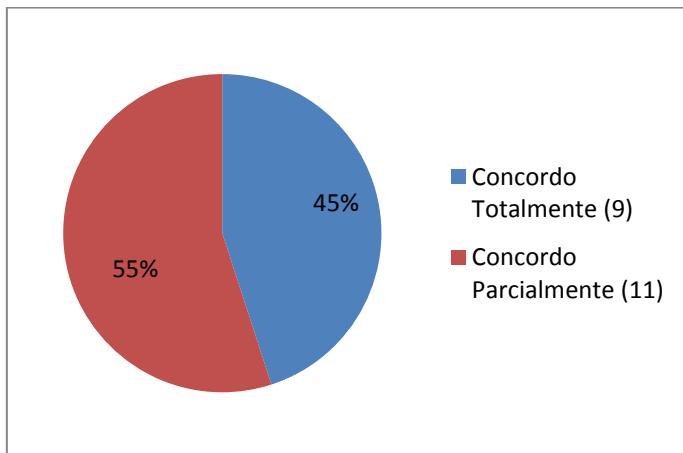
**Fonte:** Pesquisa do autor, novembro de 2014.

A partir da ilustração 6, procurou-se identificar se os colaboradores do BB conhecem os princípios básicos estabelecidos pelo IBGC. 60% dos gerentes responderam que concordam totalmente; e 40% responderam que concordam parcialmente, ou seja, não conhecem todos.

Para garantir maior credibilidade nos negócios do Banco do Brasil, torna-se indispensável que os gerentes conheçam e coloquem em prática estes princípios básicos de governança corporativa.

## B) OBSERVÂNCIA DA APLICABILIDADE NO BANCO DO BRASIL.

**Gráfico 07 –** Observo a aplicabilidade destes princípios no Banco do Brasil. (n = 20)



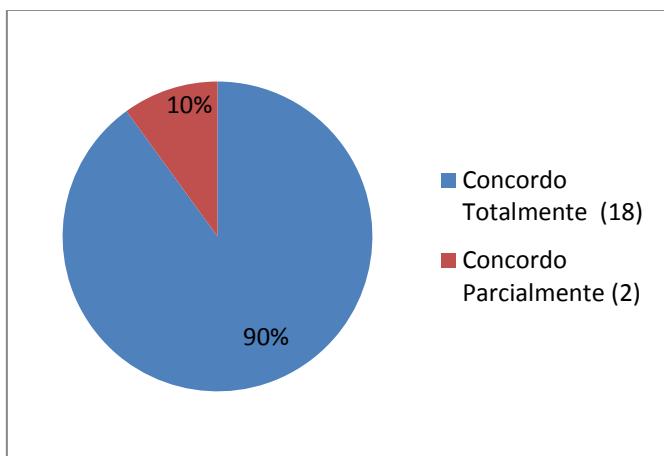
**Fonte:** Pesquisa do autor, novembro de 2014.

Por meio do gráfico 7, podemos identificar se os gerentes observam a aplicabilidade dos princípios de governança corporativa no Banco do Brasil. Observou-se que 55% dos administradores concordam parcialmente, ou seja, não observam a aplicabilidade de forma convicta; e 45% afirmaram que concordam totalmente, o que indica que visualizam a aplicabilidade dos princípios.

Com este alto resultado de administradores que não observam totalmente estes princípios, é necessária uma maior interação com as normas da empresa, visto que pode ocorrer uma repercussão negativa com a omissão de atos que envolvam esses princípios básicos de governança corporativa.

### C) OBSERVÂNCIA DO PRINCÍPIO DA TRANSPARÊNCIA.

**Gráfico 08** – O Banco disponibiliza para as partes interessadas (stakeholders) as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos, no que rege o princípio da transparência. (n = 20)



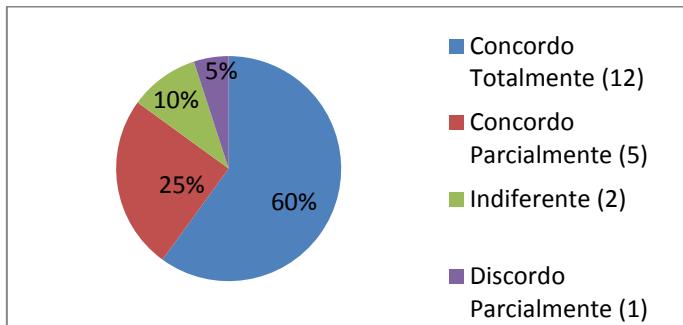
**Fonte:** Pesquisa do autor, novembro de 2014.

Através desta oitava análise, buscou-se identificar a percepção dos colaboradores sobre o nível de transparência das atividades do Banco do Brasil. Observou-se que 90% dos gerentes responderam que concordam totalmente, ou seja, percebem claramente a aplicabilidade do princípio da transparência nas atividades; e 10% responderam que concordam parcialmente, ou seja, não observaram com tanta clareza a aplicabilidade deste princípio.

Neste quesito, é fundamental que os colaboradores percebam o nível de transparência nas atividades do BB, principalmente, para transmitir mais credibilidade em seus negócios envolvendo as partes interessadas (*stakeholders*). “O Banco pratica ampla e oportuna divulgação de suas informações financeiras e não financeiras sobre o seu desempenho, permitindo que os interessados acompanhem e entendam de forma inequívoca os fundamentos econômicos e os resultados da empresa.” (Código de Governança Corporativa BB, p.3)

## E) TRATAMENTO JUSTO E IGUALITÁRIO

**Gráfico 09 –** O Banco mantém um tratamento justo e igualitário entre acionistas (*shareholders*) e as partes interessadas (*stakeholders*). (n = 20)



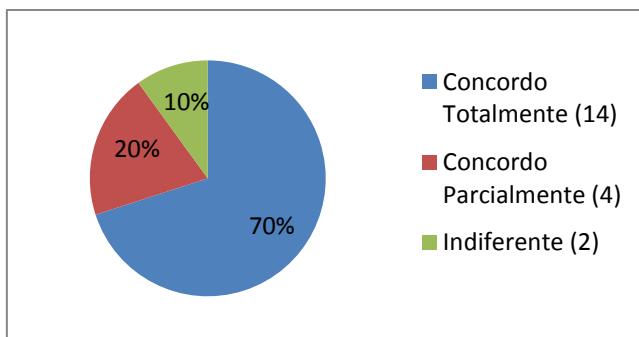
**Fonte:** Pesquisa do autor, novembro de 2014.

A partir deste gráfico 9, buscamos identificar se o banco mantém um tratamento equânime entre os acionistas e as partes interessadas. O resultado encontrado foi de 60% dos gerentes concordam totalmente; 25% concordam parcialmente, o que caracteriza um valor bem significativo, ou seja, o BB possui forma de tratamento justa. Apenas 10% responderam de forma neutra e 5% discordaram parcialmente.

Equidade é um dos princípios básicos da governança corporativa, e a partir da análise deste gráfico podemos concluir que o Banco do Brasil encontra-se dentro dos padrões, ou seja, o tratamento é justo e igualitário a todas as partes interessadas, proporcionando um clima de coesão e confiança entre os colaboradores, sendo indispensável para o desenvolvimento da empresa.

## F) PRESTAÇÃO DE CONTAS (ACCOUNTABILITY)

**Gráfico 10 –** O Banco mantém a prestação de contas (accountability) de forma transparente, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões. (n = 20)



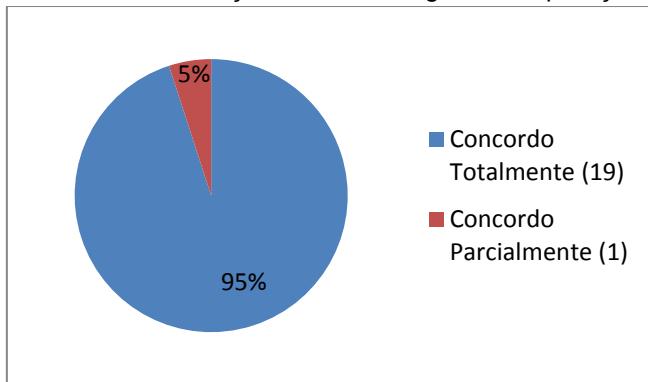
**Fonte:** Pesquisa do autor, novembro de 2014.

Através desta décima análise, procurou-se identificar se o BB mantém em ordem o seu dever de prestar contas. Pelos resultados da pesquisa, pode-se observar que 70% responderam que concordam totalmente; 20% responderam que concordam parcialmente; e 10% optaram por ficar indiferentes.

Pelos percentuais apresentados a partir desta análise, concluímos que o Banco do Brasil está nos padrões no que se refere à prestação de contas de forma transparente.

## G) PREOCUPAÇÃO COM A SUSTENTABILIDADE

**Gráfico 11** – O Banco zela pela sustentabilidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos seus negócios e operações. (n = 20)



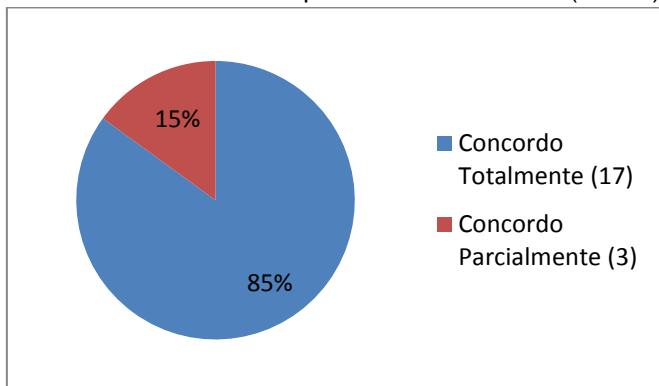
**Fonte:** Pesquisa do autor, novembro de 2014.

Esta décima primeira análise, procurou-se saber se o Banco do Brasil está preocupado com a questão da sustentabilidade e responsabilidade socioambiental. Como resultado, apenas 5% dos administradores responderam que concordam parcialmente; e em grande maioria, 95% responderam que concordam totalmente, o que afirma que o BB possui um grande zelo pela sustentabilidade em seus negócios e operações.

O BB criou uma Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental, que contém os valores universais relacionados a direitos humanos, princípios e direitos fundamentais do trabalho e princípios sobre meio ambiente e desenvolvimento, com objetivo de zelar pela cultura de sustentabilidade econômica, social e ambiental nas práticas administrativas e negociais da empresa, o que firma mais ainda sua preocupação com este tema.

## H) ÉTICA E A MORAL COMO COMPROMISSO

**Gráfico 12** – O Banco tem a ética e moral como compromisso e respeito como atitude nos relacionamentos com os públicos de interesse. (n = 20)



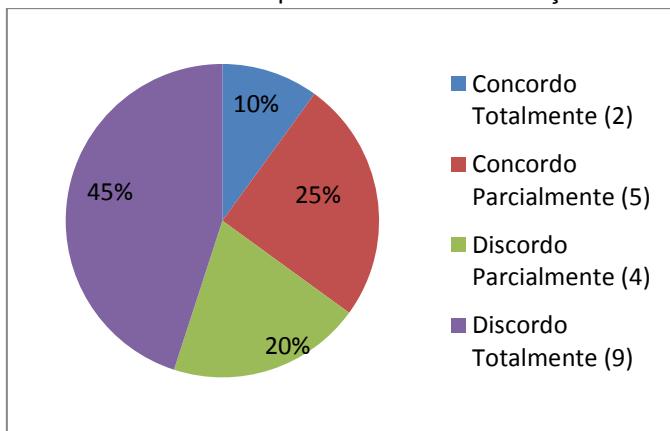
**Fonte:** Pesquisa do autor, novembro de 2014.

No que diz respeito ao gráfico 12, buscou-se verificar se o Banco do Brasil possui ética e moral como compromisso, em suas práticas administrativas e relacionamentos com os públicos de interesse. Observou-se que 15% responderam que concordam parcialmente; e em sua grande maioria, 85% responderam que concordam totalmente, ou seja, está conduta faz jus a sua atividade, condizentes com a ética e a moral.

De acordo com a Política Geral de Escopo Institucional do BB, o banco tem a ética e a moral como compromisso e o respeito como atitude nos relacionamentos com os públicos de interesse e com o meio ambiente.

## H) EXISTÊNCIA DE CONFLITOS NAS RELAÇÕES

**Gráfico 13** – O Banco possui conflitos na relação entre acionistas e administradores. (n = 20)



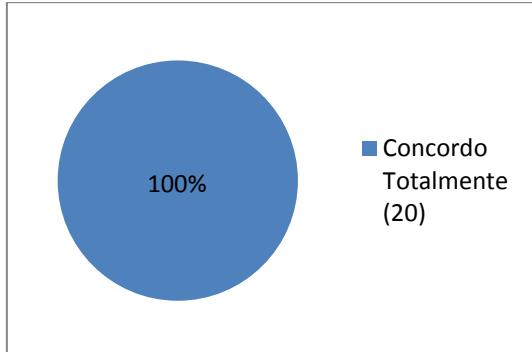
**Fonte:** Pesquisa do autor, novembro de 2014.

Por meio desta décima terceira análise, buscou-se analisar o nível de relação conflitante entre os acionistas e administradores no Banco do Brasil. Em sua maioria, 45% dos colaboradores responderam que discordam totalmente; 20% discordaram parcialmente; 10% mencionaram que concordam parcialmente; e 25% concordaram parcialmente.

No BB, durante a orientação da conduta de seus colaboradores, utilizam-se os princípios que permeiam os documentos de Políticas Gerais e Políticas Específicas, aprovados pelo Conselho de Administração. Na ocorrência de conflitos e controvérsias entre o Banco, seus acionistas, administradores e membros do Conselho Fiscal, relacionados às práticas de governança corporativa, utiliza-se o recurso de arbitragem, segundo as regras da Câmara de Arbitragem do Mercado da Bovespa. (Estatuto, art. 52).

## I) HÁ PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES NAS DECISÕES DO BANCO.

**Gráfico 14 –** Há participação dos colaboradores nas decisões do Banco. (n = 20)



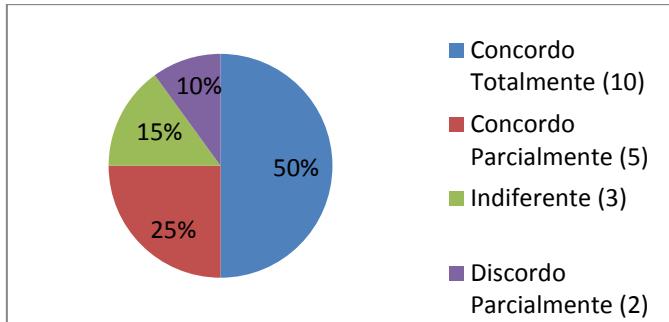
**Fonte:** Pesquisa do autor, novembro de 2014.

Através da análise do gráfico 14, buscou-se verificar se há participação dos colaboradores nas decisões do Banco do Brasil. Como se pode observar o resultado obtivo foi de 100% dos administradores responderam que concordam totalmente.

O BB, por estar situado no segmento de listagem Novo Mercado garante direito de voto nas decisões estratégicas a todos os acionistas, indistintamente. Possui uma estrutura de governança corporativa que assegura os direitos e interesses dos acionistas.

## J) ELEIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

**Gráfico 15 –** No Banco do Brasil, o conselho de administração é eleito de forma justa. (n = 20)



**Fonte:** Pesquisa do autor, novembro de 2014.

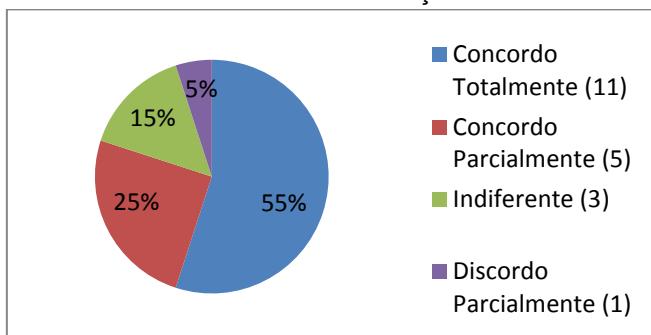
Pela ilustração do gráfico 15, procurou-se verificar a se a forma do conselho de administração do Banco do Brasil é eleito de forma justa. Observamos que 50% dos administradores responderam que concordam totalmente; 25% concordaram parcialmente; 15% responderam que era indiferente; e 10% discordaram parcialmente.

Segundo o IBGC (2009, p.31), a “composição do Conselho depende de uma variedade de fatores que descreve a organização e o ambiente em que ela atua. Dentre eles: estágio/grau de maturidade da organização e expectativas em relação à atuação do Conselho”.

Os membros do Conselho a serem eleitos são indicados conforme o perfil da representação acionária do Banco, sendo assegurado aos acionistas minoritários o direito de eleger pelo menos dois de seus oito membros. (Estatuto, art. 18)

## K) LISTAGEM NO SEGMENTO NOVO MERCADO DA BM&FBOVESPA

**Gráfico 16 –** O fato do Banco do Brasil estar listado no segmento de listagem Novo Mercado da BM&FBOVESPA transmite confiança aos investidores. (n = 20)



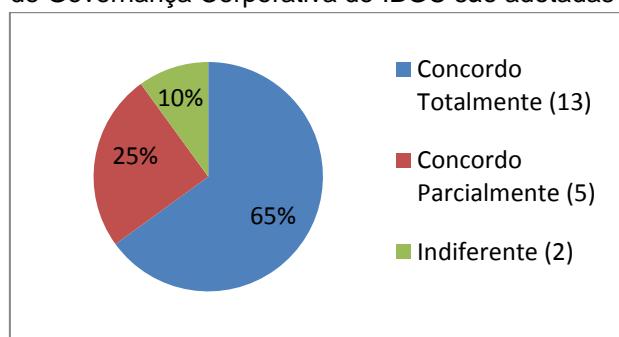
**Fonte:** Pesquisa do autor, novembro de 2014.

Por meio desta décima sexta ilustração, buscou-se se o fato de o BB estar listado no Novo Mercado, o segmento de listagem com mais elevado da BM&FBOVESPA transmite confiança aos investidores. Observou-se que 55% dos administradores concordaram totalmente; 25% responderam que concordam parcialmente; 15% mostraram-se indiferentes sobre esta questão; e 5% discordaram parcialmente.

Os segmentos de listagem especiais da BM&FBOVESPA foram criados com objetivo básico de estimular os interesses das pessoas que estejam interessadas em investir e a valorização da própria organização. Conforme visto acima, podemos ver que o BB consegue transmitir confiança aos investidores.

#### L) OBSERVÂNCIA DA ADOÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA LISTADAS PELO IBGC

**Gráfico 17** – As boas práticas de governança corporativa listadas no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC são adotadas no Banco do Brasil. (n = 20)



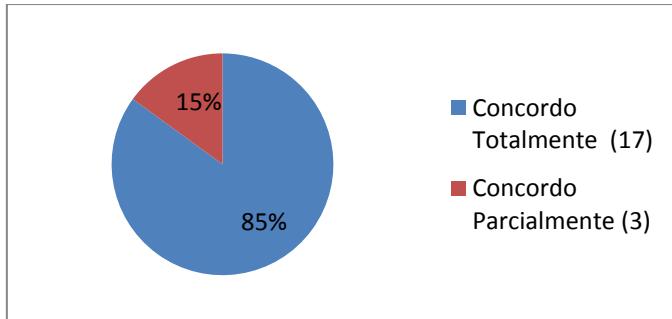
**Fonte:** Pesquisa do autor, novembro de 2014.

Por meio da análise do gráfico 17, procurou-se analisar se o Banco do Brasil adota o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. Em sua grande maioria, 65% dos administradores responderam que concordam totalmente; 25% concordaram parcialmente; 10% preferiram manter-se indiferentes sobre este tema.

Tais práticas de governança corporativa fornecidas pelo IBGC, trazem às instituições financeiras mais credibilidade as suas operações e negócios. Por meio desta análise, podemos ver que o BB adota este tipo de prática, com intuito de obter mais vantagem competitiva em relação à outras instituições financeiras.

## M) OBSERVÂNCIA DO MANUAL DO IBGC COMO ALIADO NA GERAÇÃO DE CREDIBILIDADE

**Gráfico 18** – No atual mercado acionário brasileiro, marcado por incertezas e riscos, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC é considerado como um aliado na geração de credibilidade do mercado. (n = 20)

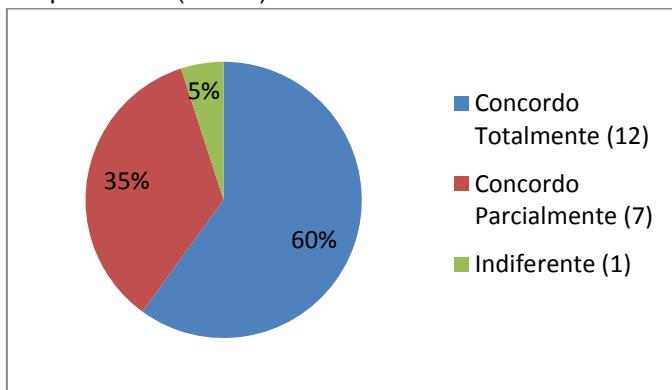


**Fonte:** Pesquisa do autor, novembro de 2014.

Tendo em vista a ilustração do gráfico 18, buscou-se verificar se o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, como aliado na geração de credibilidade. Observou-se que 85% dos gerentes responderam que concordam totalmente; e 15% responderam que concordam parcialmente.

## N) OBSERVÂNCIA DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA LISTADAS PELA CVM

**Gráfico 19** – O banco utiliza as boas práticas de governança corporativa listadas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) na sua “Cartilha sobre Recomendações das Práticas de Governança Corporativa”. (n = 20)



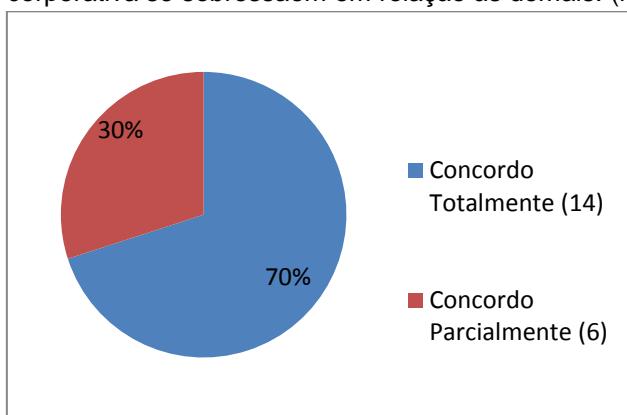
**Fonte:** Pesquisa do autor, novembro de 2014.

Nesta décima nona ilustração, buscou-se verificar se o Banco do Brasil faz uso da cartilha da CVM. Pode-se observar que 60% dos administradores concordaram totalmente sobre o tema em questão; 35% concordaram parcialmente; e em sua minoria, 5% preferiram manter-se indiferentes sobre esta questão.

Este alto percentual encontrado (60% e 35%) indica que o BB faz uso das recomendações contidas na cartilha da CVM, porém não completamente. A adoção desta cartilha não é um requisito obrigatório para as empresas, são apenas orientações de uma gestão com maior transparência proposta às instituições.

## O) BENEFÍCIOS DA ADOÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

**Gráfico 20** – As instituições financeiras que prezam pela adoção das boas práticas de governança corporativa se sobressaem em relação às demais. (n = 20)



**Fonte:** Pesquisa do autor, novembro de 2014.

Com esta temática presente no gráfico 20, buscou-se conhecer se o fato de uma instituição financeira adotar boas práticas de governança corporativa faz ela se sobrepor sobre as demais. Observou-se que 70% dos administradores concordam totalmente; e 30% concordaram parcialmente.

Portanto, a maioria dos administradores que estão ligados a cargos estratégicos afirmaram que a credibilidade está associada a adoção das melhores práticas de governança corporativa e que isso é um diferencial para a organização.

## 5. CONCLUSÃO

Com o atual mercado financeiro mundial, bastante influenciado pela globalização, caracterizado pela alta competição entre as empresas e a grande necessidade de expandir seus negócios e operações financeiras, a governança corporativa é uma forma para guiar o funcionamento das instituições que desejam obter maior credibilidade e criação de valor em suas operações do dia a dia.

Essa grande busca pelas boas práticas de governança corporativa ocasionou no surgimento de vários códigos de governança. Dois desses códigos ganharam grande destaque, o criado pelo IBGC, empresa de referência sobre governança corporativa no mundo, código que foi utilizado como principal norteador desse trabalho; e, o código da CVM, em forma de cartilha, onde têm uma série de recomendações sobre o tema em questão, também citado neste trabalho. Devemos ressaltar que não é obrigatória a adoção desses códigos, são apenas orientações para empresas que procuram melhorar sua gestão a fim de obter maior credibilidade em seus negócios.

Esse recente crescimento da governança corporativa teve como principal impulsionador os grandes colapsos e às fraudes que envolveram várias organizações pelo mundo. Também devemos levar em consideração os conflitos de interesse, entre os gestores e os acionistas. Conflitos que surgem quando há uma priorização dos interesses pessoais por parte dos administradores em detrimento dos interesses dos acionistas, onde o principal é o crescimento do seu patrimônio.

O presente trabalho revelou que a instituição financeira Banco do Brasil S/A, objeto de estudo, está totalmente interligada e adaptada com as boas práticas de Governança Corporativa, ditadas pelo IBGC. Em 2006, tal fato, levou a empresa em questão entrar mais relevante segmento de listagem da BM&FBOVESPA, o Novo Mercado, dando assim ainda maior credibilidade à organização.

Este resultado também foi consolidado com os resultados obtidos com a pesquisa de campo sobre a percepção dos gestores em duas agências bancárias situadas na cidade de Fortaleza, Estado do Ceará.

À vista disso, ficou mais do que claro a importância das boas práticas de governança corporativa, observando que elas influenciam diretamente as atividades do Banco do Brasil e de outras instituições, visto que, a mesma tem forte firmamento em seus princípios básicos, com intuito de conceder maior perenidade aos negócios e operações financeiras das grandes corporações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BANCO DO BRASIL. **Código de Governança corporativa.** Disponível em <<http://www.bb.com.br/>>. Acesso em: 03 novembro 2014.

BM&FBOVESPA - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros. Disponível em <<http://www.bmfbovespa.com.br/>>. Acesso em: 26 outubro 2014.

CVM - Comissão de Valores Mobiliários. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa.** Rio de Janeiro: CVM, 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 07 outubro 2014.

GARCIA, F. A. **Governança corporativa.** Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 14 outubro 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 4. ed. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 07 outubro 2014.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração.** 3<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATIAS, A. B. (Coord.). **Finanças corporativas de longo prazo:** criação de valor com a sustentabilidade financeira. vol. 2. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Edson Cordeiro. **Governança corporativa nas empresas.** São Paulo: Atlas, 2006

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8, ed. São Paulo: Atlas 2007.

## ANEXOS

ANEXO A – Questionário aplicado aos gestores do Banco do Brasil.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE,  
ECONOMIA E SECRETARIADO - FEAACS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

### QUESTIONÁRIO - GOVERNANÇA CORPORATIVA

- 1. Idade:**  21 a 30  31 a 40  Acima de 41
- 2. Sexo:**  Masculino  Feminino
- 3. Escolaridade:**  Nível Médio  Nível Superior Incompleto  
 Nível Superior Completo  Pós-Graduação
- 4. Faixa Salarial:**  R\$ 1.400,00 a R\$ 2.200,00  
 R\$ 2.201,00 a R\$ 3.200,00  
 R\$ 3.201,00 a R\$ 4.200,00  
 Acima de R\$ 4.201,00
- 5. Cargo:** \_\_\_\_\_

Legenda:

Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente (2)	Indiferente (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Totalmente (5)
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------

<b>6.</b> Conheço os princípios estabelecidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC): transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.	1	2	3	4	5
<b>7.</b> Observo a aplicabilidade destes princípios no Banco do Brasil.	1	2	3	4	5
<b>8.</b> O Banco disponibiliza para as partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ) as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos, no que rege o princípio da transparência.	1	2	3	4	5
<b>9.</b> O Banco mantém um tratamento justo e igualitário entre acionistas ( <i>shareholders</i> ) e as partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ).	1	2	3	4	5
<b>10.</b> O Banco mantém a prestação de contas (accountability) de forma transparente, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.	1	2	3	4	5
<b>11.</b> O Banco zela pela sustentabilidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos seus negócios e operações.	1	2	3	4	5
<b>12.</b> O Banco tem a ética e moral como compromisso e respeito como atitude nos relacionamentos com os públicos de interesse.	1	2	3	4	5
<b>13.</b> O Banco possui conflitos na relação entre acionistas e administradores.	1	2	3	4	5
<b>14.</b> Há participação dos colaboradores nas decisões do Banco.	1	2	3	4	5
<b>15.</b> No Banco do Brasil, o conselho de administração é eleito de forma justa.	1	2	3	4	5
<b>16.</b> O fato do Banco do Brasil estar listado no segmento de listagem Novo Mercado da BM&FBOVESPA transmite confiança aos investidores.	1	2	3	4	5

<b>17.</b> As boas práticas de governança corporativa listadas no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC são adotadas no Banco do Brasil.	1	2	3	4	5
<b>18.</b> No atual mercado acionário brasileiro, marcado por incertezas e riscos, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC é considerado como um aliado na geração de credibilidade do mercado.	1	2	3	4	5
<b>19.</b> O banco utiliza as boas práticas de governança corporativa listadas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) na sua “Cartilha sobre Recomendações das Práticas de Governança Corporativa”.	1	2	3	4	5
<b>20.</b> As instituições financeiras que prezam pela adoção das boas práticas de governança corporativa se sobressaem em relação às demais.	1	2	3	4	5