



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

GABRIEL AUGUSTO BRITO MAGALHÃES

A EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BANCO
DO NORDESTE

FORTALEZA

2020

GABRIEL AUGUSTO BRITO MAGALHÃES

A EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BANCO DO
NORDESTE

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito à obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado

FORTALEZA

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M166e Magalhães, Gabriel Augusto Brito.
A evolução da estrutura de governança corporativa no Banco do Nordeste / Gabriel Augusto Brito
Magalhães. – 2020.
54 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Ciências Atuariais, Fortaleza, 2020.
Orientação: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado.

1. Governança corporativa. 2. Banco do Nordeste. 3. Estrutura. I. Título.

CDD 368.01

GABRIEL AUGUSTO BRITO MAGALHÃES

A EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BANCO DO
NORDESTE

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito à obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado.

Aprovado em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dra. Márcia Zabdiele Moreira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Me. Juliana Vieira Correa Carneiro
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

À minha família, sempre dedicada ao incentivo educacional.

Ao Prof. Dr. Diego Machado, pela oportunidade de orientação e aprendizado construído ao longo do tempo.

Às professoras Márcia Zabdiele e Juliana Vieira constituintes da banca, pela atenção dedicada a elaboração de melhorias deste trabalho.

Aos colegas da turma (e fora dela) responsáveis por tantos momentos icônicos ao longo da graduação. Em especial a Saulo Montenegro, Ulysses Falcão e Jéssica Castro pela paciência e ajuda ao longo de meses dedicados a pesquisa.

RESUMO

Governança corporativa é o sistema no qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, abrangendo a relação entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. O objetivo geral desse estudo é analisar a evolução da estrutura de governança corporativa no Banco do Nordeste, durante o período de 2010 à 2018, para isso foi utilizado como procedimento metodológico uma pesquisa documental a partir de uma análise dos relatórios de sustentabilidade do Banco do Nordeste, esses relatórios são uma importante ferramenta de divulgação das principais ações sociais e ambientais desenvolvidas pela instituição. A partir do objetivo geral levantado, constatou-se que com base na evolução da GC no BNB, a instituição vai se adaptando e se inovando nos principais pontos de interesse desse setor, pode-se notar isso na quantidade de ações adotadas pelas auditorias, pela gestão de risco, pela gestão de ética e controles internos, ações essas que vão evoluindo ao longo do tempo sempre com o intuito da proteção do capital de terceiros.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Banco do Nordeste. Estrutura.

ABSTRACT

The corporate governance is the system in which companies are directed, monitored and encouraged, covering the relationship between partners, board of directors, executive officers, supervisory and control bodies and other interested entities. The general objective of this study is to analyze the evolution of the corporate governance structure at Banco do Nordeste, from 2010 to 2018, for this purpose a documentary research was used as a methodological procedure based on an analysis of the sustainability reports of Banco do Nordeste, these reports are an important tool for disseminating the main social and environmental actions developed by the institution. Based on the general objective raised, it was found that based on the evolution of GC in BNB, the institution is adapting and innovating in the main points of interest in this sector, it can be noted in the number of actions taken by audits, by risk management, by ethics management and internal controls, actions that evolve over time always with the aim of protecting the capital of third parties.

Keywords: Corporate Governance. Banco do Nordeste. Structure.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da Governança Corporativa.....	20
Figura 2 – Estrutura da Diretoria de Controle de Risco.....	36
Figura 3 – Organograma BNB.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios da Governança.....	16
Quadro 2 – Percentual de Empregados Treinados nas Políticas e Procedimentos Anticorrupção.....	39
Quadro 3 – Lista de Comitês e Comissões do BNB.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRASCA	Associação Brasileira das Companhias Abertas
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BACEN	Banco Central do Brasil
BNB	Banco do Nordeste do Brasil S.A
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BM&F	Bolsa de Mercadorias & Futuros
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CEO	Chief Executive Officer
FNE	Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste
GC	Governança Corporativa
GRI	Global Report Initiative
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
NYSE	New York Stock Exchange
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAINT	Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna
PLD	Prevenção a Lavagem de Dinheiro
SOX	Sarbanes-Oxley
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	GOVERNANÇA CORPORATIVA	12
2.1	Origens e Conceito da Governança Corporativa.....	12
2.2	Princípios da Governança Corporativa.....	16
3	ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	20
3.1	Propriedade (Sócios).....	20
3.2	Conselho de Administração.....	22
3.3	Diretoria.....	25
3.4	Auditoria Interna.....	25
3.5	Auditoria Independente.....	26
3.6	<i>Compliance</i>, Gerenciamento de Risco e Controle Interno.....	27
3.7	Conselho Fiscal.....	28
4	GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR BANCÁRIO.....	30
5	METODOLOGIA.....	32
6	ESTUDO DE CASO: BANCO DO NORDESTE.....	34
6.1	Histórico do BNB.....	34
6.2	Governança Corporativa no Banco do Nordeste.....	35
6.2.1	<i>Ano 2010</i>.....	35
6.2.2	<i>Ano 2011</i>.....	37
6.2.3	<i>Ano 2012</i>.....	38
6.2.4	<i>Ano 2013</i>.....	38
6.2.5	<i>Ano 2014</i>.....	39
6.2.6	<i>Ano 2015</i>.....	40
6.2.7	<i>Ano 2016</i>.....	40
6.2.8	<i>Ano 2017</i>.....	42
6.2.9	<i>Ano 2018</i>.....	43
6.3	Resultados.....	44
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	48
	REFERÊNCIAS	50

1 INTRODUÇÃO

Segundo o IBGC (2020), a governança corporativa (GC) é o sistema no qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, abrangendo a relação entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização, controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa transformam princípios básicos em conselhos objetivos, alinhando interesses com a finalidade de preservar e melhorar o valor econômico à longo prazo da organização, melhorando o acesso a recursos, colaborando assim para a qualidade da gestão da organização.

Para Bernardi (2008), o tema da governança corporativa pode ser avaliado em diversas áreas, encontrando-se com mais recorrência nas disciplinas de Economia, Finanças, Administração, Contabilidade e Direito. É ainda passível de ser estudado por diferentes abordagens: tendo como foco principal a relação entre propriedade e controle (problema de agência), sob a ótica da preocupação com o acionista minoritário, com os diferentes públicos de interesse, sob a percepção dos investidores, pela composição do Conselho Independente, entre outras possibilidades.

Silveira (2015) explica que a governança lida com o processo decisório na alta gestão e com os relacionamentos entre os principais personagens das organizações empresariais, notadamente executivos, conselheiros e acionistas. É o conjunto de mecanismos que visam a fazer com que as decisões corporativas sejam sempre tomadas com a finalidade de maximizar a perspectiva de geração de valor de longo prazo para o negócio.

A GC vem se consolidando como instrumento para alavancar e impactar positivamente os resultados em qualquer tipo de organização, independentemente do seu porte ou natureza jurídica, seja ela uma instituição pública, empresarial ou organizações não empresariais (Cooperativas e terceiro setor) (IBGC, 2015).

Segundo Andrade e Rossetti (2014), a estrutura da Governança Corporativa está sustentada em três principais bases: Propriedade (sócios), Conselho de Administração e Direção Executiva. Porém além destas podem ser incorporadas outras partes interessadas do desenvolvimento da Governança. Vale ressaltar que essas bases estão submetidas a fiscalização e controle do Conselho Fiscal e da Auditoria, sejam eles, internos ou externos.

O seguinte trabalho tem como temática principal a análise da Governança Corporativa com foco na instituição financeira Banco do Nordeste do Brasil S. A. (BNB), em um contexto de gerenciamento a partir dos conceitos de governança. A elaboração deste

se dá a partir de um estudo bibliográfico e documental preciso acerca dos princípios fundamentais teóricos da Governança Corporativa, tendo também em vista uma profunda análise desses fundamentos na empresa.

Com criação em 1952, o BNB é uma instituição de economia mista que tem o Governo Federal como seu maior acionista. Tornou-se, em pouco tempo, o principal agente de desenvolvimento sustentável do Nordeste (BNB, 2020). Devido a sua importância para o desenvolvimento econômico da região, juntamente com a sua relevância, em um amplo contexto, dos investimentos para as pessoas e as entidades; tem-se a governança corporativa, um papel fundamental em evidenciar como as práticas de gestão são elaboradas e postas em execução, melhorando ainda mais a transparência nos seus processos, para todo tipo de empresa ou investidores. Um estudo longitudinal tem sua importância nesse contexto por ajudar a evidenciar a aplicação da GC na instituição. Por esses fatores, o BNB é uma empresa adequada para uma análise da governança.

Dessa forma, esse estudo volta-se à seguinte questão: Como se deu a evolução da estrutura de governança corporativa no Banco do Nordeste? Têm-se, portanto, como objetivo geral analisar a evolução da estrutura de governança corporativa no Banco do Nordeste durante o período de 2010 a 2018. Para tanto, seus objetivos específicos são:

- a) Identificar os mecanismos de governança corporativa presentes no Banco do Nordeste;
- b) Verificar as mudanças ocorridas nos mecanismos de governança corporativa do Banco do Nordeste durante 2010 a 2018.

O trabalho se desenvolveu sob uma abordagem qualitativa, realizado através do estudo de caso supracitado e corroborado com análises documentais.

Organizou-se em oito seções. A seção 1 sintetiza todos os conteúdos posteriormente apresentados, além de ressaltar o tema, a justificativa, os objetivos gerais e específicos e a estrutura abordada no projeto. Na seção 2, discorre-se sobre as origens, principais conceitos sobre governança corporativa, nos seus benefícios para as empresas. Na seção 3, apresenta-se como é montada a sua estrutura e como funciona esses mecanismos. Na seção 4 mostra-se como se dá o tema em organizações do setor bancário. Na seção 5, é exposta a metodologia de pesquisa. Na seção 6, o estudo de caso na empresa BNB e mostra a evolução dos mecanismos de governança dentro da empresa. Na seção 7, apresentam-se as considerações finais, juntamente com um diagnóstico acerca da organização e sua estrutura. A última seção, aborda-se o referencial bibliográfico acerca das pesquisas realizadas.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Esta seção é dividida em dois tópicos sobre o tema, onde no primeiro há uma discussão sobre conceitos e a origem da GC e o segundo tem o intuito de apresentar os princípios que permeiam o assunto.

2.1 Origem e Conceitos da Governança Corporativa

Segundo Bernardi (2008), o tema da governança corporativa pode ser avaliado em diversas áreas, encontrando-se com mais recorrência nas disciplinas de Economia, Finanças, Administração, Contabilidade e Direito. É ainda passível de ser estudado por diferentes abordagens: tendo como foco principal a relação propriedade e controle (problema de agência), sob a ótica da preocupação com o acionista minoritário, com os diferentes públicos de interesse, sob a percepção dos investidores, pela composição do Conselho Independente, entre outras possibilidades.

Silveira (2015) defende que a governança lida com o processo decisório na alta gestão, além dos relacionamentos entre os principais personagens das organizações empresariais, notadamente executivos, conselheiros e acionistas. São mecanismos que visam a fazer com que as decisões corporativas sejam sempre tomadas com intuito à geração de valor no longo prazo para o negócio.

A origem da preocupação com a governança corporativa pode ser associada aos movimentos de crescimento e diversificação das empresas, o que exigiu a profissionalização de uma nova classe de empregados. Alfred Chandler mostra como a separação entre propriedade e gestão, acelerada no caso americano na metade do século XIX, permitiu a formação de uma classe de administradores especialistas, o que contribuiu para alavancar o próprio capitalismo (FONTES; PICOLIN, 2008).

Em Berle e Means (1932) apresenta como as empresas americanas formavam um sistema disperso de propriedade, o que originava conflitos entre administradores e acionistas decorrentes de situações de oportunismo gerencial, o que se convencionou considerar impulsionador da exigência de melhores práticas de governança.

Contudo, o modelo que se configura atualmente na maioria dos países, em foco na América Latina, não é de uma propriedade pulverizada, mas exatamente o oposto. A concentração da propriedade em investidores individuais, famílias, governos ou ainda o

controle via acordo entre acionistas tem predominado, configurando cenário no qual o problema principal deixa de ser entre proprietário e gestor para se situar na relação entre acionistas majoritários e minoritários (FONTES; PICOLIN, 2008).

As práticas de governança corporativa advindas do aumento dos investimentos estrangeiros e avanços nas empresas brasileiras no exterior elevaram-se consideravelmente, ocasionando diversas iniciativas de órgãos brasileiros, entre elas, a criação do Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), a nova Lei das Sociedades por Ações, o Código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), as recomendações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o ativismo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e dos fundos de pensão (VENTURA; SANTOS; VENTURA JÚNIOR; FIRMINO, 2012).

Segundo Srouf (2005), a falta de transparência das firmas e sua conduta nem sempre correta com acionistas minoritários vêm sendo constantemente apontadas como origens para o mau funcionamento do mercado acionário, acarretando graves consequências para a eficiência da economia como um todo. Bons projetos deixam de ser financiados quando a firma não se compromete com a proteção dos interesses dos seus investidores. Apesar da percepção referente a uma melhor proteção aos acionistas minoritários facilitaria o desenvolvimento no mercado de capitais e o financiamento de novos projetos das empresas, países como o Brasil, viram-se com dificuldades, tanto políticas como institucionais, promovendo mudanças na legislação que protegessem mais eficazmente os acionistas minoritários.

Em vista disso, a BOVESPA lançou a proposta da criação de um Novo Mercado, categoria onde só seriam listados papéis de empresas que aderissem às melhores regras de proteção aos acionistas minoritários e de maior transparência em suas contas. Esse projeto da BOVESPA teve como meta um melhor desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro, dando, sobretudo, maior destaque aos esforços da firma na melhoria da sua relação com seus investidores (SROUR, 2005).

O crescimento econômico do país e a globalização têm influenciado o mercado de capitais, no qual a quantidade de investidores aumenta cada vez mais. Estes, por sua vez, buscam informações, como relatórios contábeis, ética e transparência na gestão empresarial, realização de auditorias, como também a existência dos conselhos fiscal e de administração (VENTURA; SANTOS; VENTURA JÚNIOR; FIRMINO, 2012).

A partir do momento em que passou a existir um conjunto disperso de

proprietários e acionistas, a interferência direta na empresa tornou-se impossível, sendo apenas de poder dos controladores majoritários que, a exemplo do que ocorria nas empresas familiares, muitas vezes ocupavam a função de presidente do conselho de administração e a de principal executivo ou optavam pela contratação de gestores profissionais para essa função (IBGC, 2020).

Em um contexto geral, as designações relacionadas à governança corporativa buscam determinar uma associação entre o monitoramento, tendo em vista uma participação mais efetiva dos conselhos no processo de observação dos mercados, a fim de colaborar para o estabelecimento de estratégias que influenciem positivamente o comportamento das empresas; e desempenho, reforçando a importância da geração de riqueza aos acionistas, sem prejuízo aos demais participantes.

Segundo Vidigal (2000), governança corporativa é uma má tradução da expressão inglesa "*corporate governance*". A origem é o verbo latino "*gubernare*", que quer dizer "governar", ou "dirigir", "guiar". O significado, meio vago, é o sistema pelo qual os acionistas de uma empresa ("*corporation*" em inglês) "governam", ou seja, tomam conta, de sua empresa.

Segundo Andrade e Rossetti (2014), existem várias tentativas de conceituar a governança corporativa que giraram em torno de concepções tais como: guardião de direitos, sistema de relações, estrutura de poder ou sistema normativo.

Ainda de acordo com Andrade e Rossetti (2014), partindo de uma concepção que define sua abrangência, a governança corporativa é um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que reagem ao sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas, abrangendo: propósitos dos proprietários, sistema de relação proprietários-conselho-direção, maximização do retorno total dos proprietários, minimizando oportunismos conflitantes com este fim, sistema de controle e de fiscalização das ações dos gestores, sistema de informações relevantes e de prestação de contas às partes interessadas nos resultados corporativos e um sistema guardião dos ativos tangíveis e intangíveis das companhias.

Segundo o IBGC (2020), uma das primeiras definições da GC na literatura especializada é referente à Cadbury, destacando-se, por ser considerado pioneiro, apresentando, portanto, propostas inovadoras que se encaixavam com o que as empresas britânicas precisavam. Segundo ele Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas. O relatório Cadbury é apontado como o primeiro

código de boas práticas de governança corporativa do mundo, surgindo como resposta aos escândalos registrados no mercado corporativo e financeiro da Inglaterra no final da década de 80.

O IBGC é uma organização sem fins lucrativos, de referência nacional e internacional em governança, corporativa. Contribuindo para o desempenho sustentável das organizações por meio da criação e disseminação de conhecimento das melhores práticas em governança corporativa, influenciando em diversos fatores para o desenvolvimento sociais (IBGC, 2020).

No que tange à definição estabelecida pelo IBGC, governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são monitoradas e incentivadas, envolvendo assim, os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, como também demais partes interessadas (IBGC, 2020).

As boas práticas de governança corporativa transformam princípios básicos em recomendações práticas, que tem como foco o alinhamento de interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico das organizações no longo prazo, melhorando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2020).

De acordo com a CVM (2002), governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar 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.

Segundo Silva (2014, p.36):

A governança corporativa refere-se às regras que governam a estrutura e o exercício de poder e de controle na companhia. A sociedade por ações está dividida em diversos órgãos, como assembleia-geral de acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. Os órgãos de uma sociedade por ações visam a garantir a democracia na tomada de decisões, pois suas deliberações afetam os interesses de diversos *stakeholders*. Podemos classificar esses órgãos em três categorias: deliberativa, que expressa a vontade da sociedade (assembleia geral), executiva, que realiza a vontade social (administração) e controladora, que fiscaliza a fiel execução da vontade social (conselho fiscal).

Para Gregory e Simms (1999), o termo governança corporativa se refere às relações entre os gestores de empresas, diretores e acionistas. Ele também pode abranger o relacionamento da empresa com as partes interessadas, juntamente com a sociedade.

Mais amplamente definido ainda, governança corporativa, pode abranger a combinação de leis, regulamentos, regras de listagem e práticas do setor privado voluntários que permitem que a corporação atraia capital, executar com eficiência, gerar lucro e atender tanto as obrigações legais como as expectativas da sociedade em geral.

Mas não importa o que a definição, na sua essência governança corporativa corresponde aos meios pelos quais uma empresa assegura aos investidores que tem uma gestão com boas práticas e que os ativos corporativos fornecidos por investidores estão a ser objeto de uma utilização adequada e rentável (GREGORY, SIMMS, 1999).

2.2 Princípios da Governança Corporativa

Os princípios básicos de governança corporativa permeiam todas as práticas do código das melhores práticas de governança corporativa da IBGC, sendo adequado corretamente resulta em um clima de confiança entre as relações com clientes internos e externos, sendo estes os quatro princípios: equidade (*fairness*), transparência (*transparency*), prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015).

Em meados de 1999, o IBGC lançou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, com o objetivo de cumprir um importante papel didático e fornecer os fundamentos para a efetiva aplicação destas atitudes no Brasil, visando contribuir para as empresas: aumentarem o seu valor; melhorarem o seu desempenho; facilitarem seu acesso ao capital a custos mais baixos, tanto através da oferta de ações, financiamentos ou a própria reinversão de recursos oriundos do fluxo de caixa; e tornarem-se perenes.

Para isto, segundo o IBGC (2015) as empresas devem seguir um conjunto de quatro princípios básicos, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Princípios da Governança

Princípios	Definição
Transparência	Diz respeito ao fornecimento de dados e informações contábeis por parte das empresas, assim como, a divulgação de vários fatores que possibilitam um estreitamento das relações empresa-mercado e empresa-sociedade, pois possibilita a essa última, um controle sobre as ações empresariais, dentro de padrões éticos.
Equidade	Tratamento igualitário entre acionistas e empresas, considerando iguais os interesses dos majoritários e minoritários, não os discriminando na prestação de contas, na comunicação de dados importantes, no direito a voto, dentre outros fatores.
Prestação de contas	Todos os envolvidos na gestão da empresa devem responder pelos seus atos e deve fornecer todas as informações úteis, necessárias e requeridas a quem os elegeu.
Responsabilidade Corporativa	A empresa deve buscar a perenidade e sustentabilidade a longo prazo, incluindo em sua administração o respeito à sociedade na qual está inclusa, assim como o meio ambiente.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em IBGC (2015), p. 20-23

Em 1999, a OECD (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), convocou uma força tarefa composta de 29 países membros, organizações internacionais interessadas e representantes de negócios e trabalhistas para a realização do relatório: princípios da governança corporativa, recomendando os quatro princípios supracitados (GREGORY; SIMMS, 1999).

A afirmação desses princípios veio depois dos escândalos e fraudes contábeis que, na época, atingiram grandes corporações nos Estados Unidos, onde foi criada a lei *Sarbanes-Oxley* (SOX) que promoveu ampla regulação da vida corporativa, fundamentada nas boas práticas de governança corporativa (ANDRADE; ROSSETI, 2014).

2.2.1 Transparência

De acordo com Zorzal e Rodrigues (2015), a transparência ajuda a promover uma Administração Pública mais aberta à participação social e mais flexível à uma cultura de acesso à informação, com disponibilização de dados e informações. A centralização da informação no contexto atual da sociedade demonstra como ela é presente em escala global de modo dinâmico. Sendo assim, se faz necessário que essa informação seja disponibilizada, sendo divulgada pontualmente com elevado grau de compreensão e precisão, de modo que ela seja absorvida com maior facilidade pelo público.

Sendo um princípio ético, a transparência é a vontade de informar tudo aquilo que, no âmbito empresarial, possa afetar, de maneira significativa, os interesses dos *stakeholders*, os quais, possuindo um melhor acesso as informações, terão melhores condições de analisar os riscos que estão assumindo (KITAGAWA; RIBEIRO, 2009).

Ainda segundo Kitagawa e Ribeiro (2009), transparência só é completa quando envolve a franqueza, em expor, na comunicação institucional da empresa, tanto os dados positivos como os negativos do desempenho, tais como problemas identificados e pendentes de solução, metas estratégicas não alcançadas e variações negativas em alguns indicadores operacionais ou financeiros. Já que, até alguns anos atrás informações contendo variações negativas como, quedas de produção, vendas e margens de lucro, raramente seriam citadas nos informes distribuídos pelas empresas envolvidas (KITAGAWA; RIBEIRO, 2009).

2.2.2 Equidade

Garcia, Santos e Rodrigues (2016) caracterizam Equidade pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários (sócios), sejam do capital ou das demais partes interessadas (stakeholders). Admitindo como inadmissível, atitudes ou políticas discriminatórias, independente do seu pretexto.

2.2.3 Prestação de Contas

A responsabilidade em prestar contas é o processo em que as entidades do setor público e seus indivíduos são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a administração dos fundos públicos e todos os aspectos de desempenho, e submetendo-se a escrutínio externo apropriado. Assim, considerando as comparações entre os princípios que regem as entidades públicas e privadas, de modo geral, constata-se que os mesmos são semelhantes (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Segundo Buta, Teixeira e Schurgelies (2018), *accountability* pode ser compreendida por meio desse tripé envolvendo transparência, prestação de contas e responsabilização, que interagem em um procedimento contínuo. Cada parte depende da realização das demais para que haja *accountability*, sendo assim nenhuma dessas dimensões é suficiente por si só. Concluindo, *accountability* tem início primeiramente pela transparência pública, seja esta ativa ou passiva, e só se finaliza após a responsabilização, na forma de gratificação ou de penalidade.

Segundo Carneiro, Oliveira e Torres (2011), dentre uma das principais características das organizações sem fins lucrativos, está a sua necessidade de transparecer, interna e externamente, suas ações desenvolvidas. Através da prestação de contas que isso de fato acontece e a concede credibilidade. Então, a divulgação, adaptação e análise das ferramentas para *accountability*, promovem a força e a competência da empresa perante a sociedade. Sendo assim, necessário legitimar a transparência e a prestação de contas como ferramentas que devem ser realizadas voluntariamente e não de maneira obrigatória.

2.2.4 Compliance

Segundo Bergamini Junior (2005) o objetivo do *compliance* se refere ao desdobramento em duas áreas, sendo elas, o alinhamento com as normas internas, no nível

operacional e no nível estratégico. A outra área faz referência ao atendimento a normas externas, decorrentes de leis e regulamentos. Bergamini argumenta que do ponto de vista da adoção de boas práticas de governança corporativa, a responsabilidade corporativa para as normas internas no nível estratégico é pouco explorada na literatura.

O objetivo estratégico do *compliance* refere-se à prática de um programa e de uma infraestrutura voltados para a segurança da integridade do fluxo de informações vertical, conectando as unidades de negócios e a alta administração. Na infraestrutura de *compliance* devem constar medidas para a adoção de mecanismos de governança com o intuito de apoiar os trabalhos dos conselhos. Esses mecanismos são representados pela atuação efetiva de unidades tradicionais, como a ouvidoria e a auditoria interna, ou são obtidos por meio da atuação de diversos comitês (de auditoria, de ética e de riscos), visados em melhorar o fluxo de informações vertical e permitir a concreta supervisão e fiscalização dos conselhos (BERGAMINI JUNIOR, 2005).

Segundo Garcia, Santos e Rodrigues (2016, p.128):

A possibilidade de ser mais transparente e melhorar a confiabilidade da decisão, por sua vez, possibilita um tratamento mais justo e igualitário entre os sócios e com os *stakeholders*, portanto maior equidade. Tais ações possibilitam uma melhor prestação de contas para a sociedade e a gestão passa a demonstrar maior responsabilidade corporativa. Pode-se acrescentar, ainda, que o processo de harmonização internacional de forma geral deve possibilitar melhor Governança Corporativa.

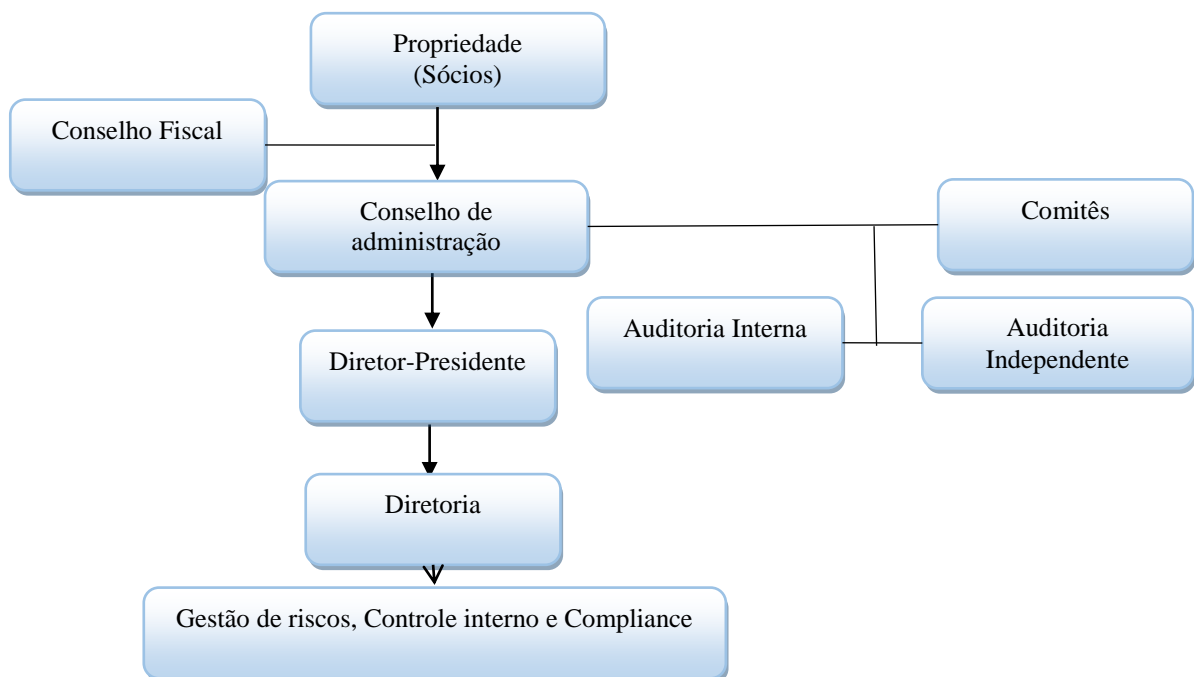
A adoção dos princípios de governança é facultativa e vai além das exigências legais. Em relação as empresas de capital aberto, que devem prestar contas com seus acionistas publicamente, a estrutura organizacional é pensada de maneira a seguir estes quatro princípios (transparência, equidade, prestação de contas e *compliance*). Na próxima seção será discutido sobre o funcionamento da estrutura de poder da governança corporativa e seus principais componentes.

3 ESTRUTURA DE PODER DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para que a governança possa ser colocada em prática é preciso que a empresa tenha uma estrutura da GC, que são os órgãos que a compõem. Nessa seção será discutido sobre essa estrutura e as características dos seus componentes. Segundo Andrade e Rossetti (2014), a estrutura da Governança Corporativa está sustentada em três principais bases: propriedade (sócios), conselho de administração e direção executiva. Porém além destas podem ser incorporadas outras partes interessadas do desenvolvimento da governança. Vale ressaltar que essas bases estão submetidas a fiscalização e controle do conselho fiscal e da auditoria, sejam eles, internos ou externos.

Diante disto pode-se sugerir o desenvolvimento da seguinte sequência lógica para a formação de um organograma básico de governança corporativa, conforme a Figura 1:

Figura 1 – Estrutura da Governança Corporativa



Fonte: Elaborado pelo Autor com base em IBGC (2015), p. 79-91

3.1 Propriedade (Sócios)

De acordo com o IBGC (2015), o código das melhores práticas de governança

corporativa explícita que cada sócio é proprietário da organização e a relevância disto varia de acordo com o seu grau de composição do capital social.

Ainda de acordo com o IBGC (2015), a importância de cada sócio nas tomadas de decisões dentro da organização irá variar de acordo com número de ações que o mesmo detém. A cada ação, o sócio terá direito a um voto, e para este fato há uma restrição na criação de exceções.

Segundo Silveira (2004), a estrutura de propriedade presente nas organizações é um fator de destaque na governança. Porém a sua relevância dentro das organizações vem sendo discutida por diversos pesquisadores. Estes acreditam na existência de diversos fatores que influenciam no fortalecimento dessa estrutura, dentre eles podemos citar: o grau de proteção legal oferecido aos investidores, diferença dos ambientes contratuais entre países, ou até mesmo de mesmo país, porém com diferentes características intrínsecas a organização, o tamanho da organização, os gastos definidos pelos gestores por seu livre arbítrio, e por fim, os riscos que cercam a organização.

A prática de permitir grandes acionistas controladores dentro das organizações, pode trazer benefícios e malefícios. O principal efeito positivo esperado dos acionistas controladores é descrito em Claessens, Djankov, Fan e Lang (2002), onde acredita-se na ideia de que o fato de os grandes acionistas terem realizado investimentos massivos dentro da organização, faz com que ele se instigue a realizar cobranças mais intensas aos gestores. Com isto, tem-se que quanto maior o investimento realizado pelo acionista controlador, maior será o seu interesse em ampliar o valor da organização.

De acordo com Silveira (2004), os acionistas detentores de grande parte das ações trazem para as organizações resultados positivos quanto a geração de riquezas e a sua distribuição. Porém a presença de grandes acionistas nas organizações faz com que o preço das ações tenha resultados negativos.

Referente a política de dividendos, em Salsa (2010) tem-se que os dividendos são avaliados como uma das decisões de maior relevância financeiras dentro das empresas, demonstrado através das teorias da agência ou da informação assimétrica e dos sinais têm contribuído com argumentos teóricos e determinantes financeiros para explicar a condição dos resultados distribuídos pelas empresas.

A política de dividendos, relacionado ao investimento e ao financiamento, é considerada uma das principais decisões financeiras empresariais. Especificamente, quando se refere a determinação da distribuição de dividendos tendo impacto em diversos aspectos

econômico-financeiros como o financiamento ou a tesouraria da empresa, pois consubstancia uma afetação dos resultados líquidos gerados. Cada organização possui uma política de dividendos, sendo ela responsável por realizar a divulgação desta política mantendo-a sempre atualizada, nela deve conter a periodicidade dos pagamentos, quais os parâmetros utilizados para definir os montantes de remuneração, os processos e instâncias de distribuição de dividendos, todos os fatos que contribuem para a distribuição da renda. A política de dividendos é proposta pelo Conselho de Administração e é colocada para votação em assembleia (SALSA, 2010).

3.2 Conselho de Administração

Segundo Almeida, Klotzle e Pinto (2013), um dos mecanismos de maior importância na governança corporativa é o Conselho de Administração, onde existem componentes que tem o objetivo de trabalhar de acordo com o interesse da companhia como um todo. Dentre suas principais funções estão em eleger e substituir o diretor executivo, acompanhamento da gestão, definições de estratégias, monitoramento dos riscos e supervisão do relacionamento da companhia com sua carteira de agentes.

Segundo o IBGC (2015) está explicitado em seu código das melhores práticas de governança corporativa, o conselho de administração é responsável pelo processo decisório das organizações quanto aos seus objetivos estratégicos. Sendo o conselho o principal componente do sistema de Governança Corporativa, fica destinado a este, gerir a relação entre os sócios e a gestão e fazer a supervisão entre a gestão e os *stakeholders*. O órgão é responsável também por supervisionar e fornecer apoio a gestão quanto aos negócios, riscos e pessoas, sem que haja interferência no nível operacional. Resumidamente, o conselho é o detentor dos poderes cedidos pelos sócios dentro da organização e assim torna-se o órgão responsável por apresentar resultados aos sócios.

Sua missão é defender os interesses da organização, de forma que se otimize os retornos gerados pelos investimentos e equilibrar o recebimento dos benefícios pelas partes interessadas aos riscos que o ambiente interno e externo organizacional os oferece. Desta forma deve-se manter um controle para que se haja um retorno financeiro apropriado e proporcional a sua relevância na organização (IBGC, 2020)

Segundo Andrade e Rossetti (2014), dentre as atribuições do conselho, pode-se destacar as três a seguir:

- a) Separação ou sobreposição de funções: no que se refere ao Presidente do conselho e ao diretor-presidente.
- b) Grau de envolvimento: definir o tipo de conselho que irá ser instaurado na organização, fazendo com que seja indicado aquele que mais se adeque as necessidades da organização levando em consideração os desafios a serem enfrentados, as deficiências a serem superadas e o seu grau de desenvolvimento.
- c) Missão e áreas de atuação: definição do caminho a ser seguido pela organização.

Em Andrade e Rossetti (2014) é exposto cinco modelos de conselho de administração. São eles:

- a) Conselho Passivo: refere-se ao modelo tradicional, no qual a participação do conselho é mínima e restrita a decisões do presidente executivo. Possui responsabilidade limitada e possui como principal atividade a ratificação das decisões do mais alto nível administrativo.
- b) Conselho Certificador: o principal objetivo deste conselho é a supervisão da diretoria executiva. Intermediar os desejos dos proprietários aos gestores.
- c) Conselho Envolvido: o conselho e a diretoria executiva atuam juntos para alcançar uma governança de excelência.
- d) Conselho Interventor: geralmente adotado durante épocas de crise, este modelo proporciona ao conselho de administração a autonomia no processo de tomada de decisão.
- e) Conselho Operador: este é considerado o nível mais avançado de envolvimento do conselho na organização. Esse será o responsável por tomar as decisões que definem o rumo da organização, e tais decisões serão implementadas pela diretoria executiva.

Segundo BLB (2017), o processo de eleição dos membros do conselho de administração será feito pelos sócios, precisamente por este órgão ser responsável por representá-los. Sua principal função é proteger o patrimônio dos sócios e os seus interesses, além disso, possui a responsabilidade de maximizar o retorno dos capitais investidos pelos acionistas. Sendo assim, o conselho de administração precisará sempre se manter atento à utilização dos valores, crenças e propósitos dos sócios nos trabalhos que realizam na sociedade. Para que um conselheiro seja eleito e sua participação na questão da governança

seja efetiva, este deve ter ética, caráter e a integridade como seus principais valores uma vez que serão responsáveis por gerir e conduzir o patrimônio de outras pessoas.

Dentro da dinâmica do conselho, pode se ter diferentes tipos de conselheiros. Segundo o “regulamento do novo mercado” de 2017, da BM&F BOVESPA, conselheiro independente caracteriza-se por não ter qualquer vínculo com a companhia, exceto participação de capital; não ser acionista controlador, cônjuge ou parente até segundo grau daquele, ou não ser ou não ter sido, nos últimos 3 anos, vinculado a sociedade ou entidade relacionada ao acionista controlador (pessoas vinculadas a instituições públicas de ensino e/ou pesquisa estão excluídas desta restrição); não podendo ter sido, nos últimos 3 anos, empregado ou diretor da companhia, do acionista controlador ou de sociedade controlada pela companhia; não ser fornecedor ou comprador, direto ou indireto, de serviços e/ou produtos da companhia, em magnitude que implique perda de independência; não ser funcionário ou administrador de sociedade ou entidade que esteja oferecendo ou demandando serviços e/ou produtos à companhia; não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum administrador da companhia; não receber outra remuneração da companhia além da de conselheiro (proventos em dinheiro oriundos de participação no capital estão excluídos desta restrição).

Ainda sobre conselheiros independentes, Kitagawa e Ribeiro (2009) contam que a OCDE ressalta que os conselheiros independentes desempenham um papel fundamental em funções vitais do conselho, sendo essas as de análises das operações com partes relacionadas e as de supervisão fiscal e controles internos.

Segundo Valente (2018), o conselheiro interno é aquele que desempenha outra função na empresa, como a de diretor ou funcionário. É comum que o CEO (*Chief Executive Officer*) ou outro executivo componha o conselho, mas recomenda-se que este tipo de conselheiro não ocupe a posição de presidente do conselho ou componha determinados comitês temáticos, em razão de conflitos de interesses como, por exemplo, na hipótese de o diretor do departamento de contabilidade fazer parte do comitê de auditoria.

O conselheiro externo é definido pelo IBGC (2015) como aquele que não tem vínculo atual com a sociedade, mas não é independente, como nos casos de ex-diretores e ex-funcionários, advogados e consultores que prestam serviços à empresa, acionistas ou funcionários do grupo controlador e seus parentes próximos. Tais conselheiros são geralmente membros não acionistas da empresa, ou sem ligação com estes.

Segundo o IBGC (2015), dentro do conselho de administração há órgãos acessórios, os denominados comitês, são eles: comitê de auditoria, recursos humanos,

governança, finanças, sustentabilidade, entre outros. Estes comitês devem ser compostos apenas por conselheiros, porém quando isto não possível deve-se pelo menos assegurar que a maioria daquele comitê seja composta por conselheiros e coordenada por um conselheiro independente. Caso isto não seja possível, podem ser convidados especialistas externos. Os comitês de recursos humanos e auditoria devem ser compostos exclusivamente por membros independentes e nesses devem atuar membros internos.

3.3 Diretoria

Segundo bergamini junior (2005), avalia-se que os controles internos serão praticados pela alta administração, incluindo intervenções tanto no conselho de administração quanto a diretoria executiva, pelo motivo de que é responsabilidade de ambos, estabelecer o plano de organização. Plano esse que define o desenho organizacional da empresa (organograma), estabelecendo as responsabilidades padrões de cada unidade e redireciona os recursos necessários para a apropriada gestão dessas atribuições, sendo constituído por pessoas qualificadas, recursos materiais e sistemas de tecnologia de informação (TI). Nesse contexto, é de responsabilidade do conselho de administração definir as diretrizes estratégicas e de algumas diretrizes específicas, comumente ligadas à maximização do processo de supervisão. A diretoria executiva deve praticar as ações diretas imprescindíveis para o implemento dessas diretrizes.

Os papéis e responsabilidades da diretoria executiva são focados na busca incessante de eficácia estratégica, na excelência operacional, na criação de valor e na maximização do retorno dos proprietários. São atributos e posturas esperadas do CEO e de sua equipe: 1. Integração com o conselho de administração e compromisso com as expectativas dos proprietários; 2. Eficaz alinhamento da estratégia e das operações; 3. Capacitação expressa por visão sistêmica e multidisciplinar; 4. Comportamento positivo, de liderança; 5. Capacidade de escuta; 6. Capacidade de decisão; e 7. Geração de resultados positivos (ANDRADE; ROSSETI, 2014).

3.4 Auditoria Interna

Segundo Lélis e Mario (2009), a auditoria interna tende a ser vista de duas formas distintas, podendo ser tanto como uma ferramenta de monitoramento utilizada pelo

proprietário (conselho de administração) em relação ao agente (presidente e diretores) como do agente em relação aos empregados, definindo assim, se o setor permanecerá subordinada ao conselho de administração ou à presidência, em diferentes empresas.

Segundo Schragle (2003) a auditoria interna dá suporte na elaboração e manutenção de um sistema de controle interno, com o intuito de que as metas apontadas pela administração das instituições financeiras sejam atingidas, antecipando falhas na medida que as atividades forem executadas. Embora o auditor interno assegure que os fatos são verdadeiros, os usuários externos não consideram sua opinião como fato legal e exigem que um auditor externo ou também chamado de auditor independente examine as informações contábeis.

Esse trabalho pode ser feito de maneira mais fácil, transmitindo uma maior segurança e confiabilidade se houver uma consistência cada vez maior entre as duas auditorias. A auditoria interna e a externa são diferentes a partir da sua modalidade, utilizando métodos diferentes com procedimentos e critérios próprios, porém, ambas procuram alcançar objetivos semelhantes (SCHRAGLE, 2003).

O grau de maturidade da organização em relação às melhores práticas de governança corporativa está intrinsecamente relacionado com a intensidade e a forma de que a auditoria interna desempenha no processo de seu desenvolvimento. Em organizações onde os processos de governança corporativa são menos desenvolvidos, será necessário um maior empenho da auditoria interna para seus serviços de consultoria, sendo assim, nas organizações onde a GC já está consolidada, o esforço maior é nos serviços de garantia. Assim sendo, um dos maiores desafios da auditoria interna é equilibrar o esforço de modo a proporcionar a melhor contribuição para a organização (BARROS, 2008).

3.5 Auditoria Independente

Segundo Jensen e Meckling (1976) a Teoria da Agência identifica os problemas resultantes do fato de o investidor não estar diretamente ligado à administração da empresa. Uma das questões que surge é a assimetria informacional entre o investidor e a gestão, que pode ser minimizada através de uma maior transparência por parte daquela. A transparência é, portanto, considerada um dos princípios básicos da governança corporativa.

De acordo com Bortolon, Neto e Santos (2013) os instrumentos identificados para solucionar a questão do aumento da transparência na relação gestão e investidor estão na

auditoria independente. Seu objetivo é, através de uma verificação imparcial e competência técnica, avaliar as demonstrações financeiras.

Segundo o IBGC (2015), levando em consideração as melhores práticas de governança, os auditores buscam ao órgão responsável (comitê ou conselho) para discussão das políticas contábeis, deficiências e falhas nos processos realizados pelos órgãos de controle interno, possíveis discordâncias com os diretores, probabilidade de riscos e possibilidade da ocorrência de fraudes.

O serviço proporcionado pela auditoria independente é de extrema importância para uma máxima transparência e confiabilidade dos relatórios financeiros das empresas de capital aberto. As principais ameaças que podem comprometer a qualidade das análises da auditoria estão os custos dos serviços e a relação com os mecanismos de governança corporativa (BORTOLON, NETO, SANTOS, 2013).

Dentro da trajetória profissional da auditora independente, pode-se observar que não é uma trajetória fácil, entretanto é possível a inserção na carreira de auditor externo por meio de empresas que atuam nessa área. O relato ainda mostra que a maior responsabilidade de um auditor é a de expressar a opinião diante do trabalho realizado. Trabalho esse que envolve uma postura ética, para que não haja distorções, a respeito dos valores e divulgações apresentadas. O trabalho mostra ainda as fragilidades e potenciais de terceiros que exigem sigilo e não permitem espaço para erros (ASSIS; ALVARENGA; LACERDA, 2014).

Vale ressaltar ainda que esta é uma profissão muito valorizada e bem remunerada. Entretanto, se mostra bastante envolvente pelo tempo e responsabilidade que é tomada para a realização do trabalho, além da dedicação a estudos e especializações continua. Neste sentido, para o alcance da profissão de Auditor é preciso disciplina, conhecimento, postura ética, imparcialidade, e ainda capacidade técnica e habilidades humanas. A autoridade moral de qualquer pessoa é sem dúvida o elemento mais positivo em uma relação social ou profissional. (ASSIS; ALVARENGA; LACERDA, 2014)

3.6 Compliance, Gerenciamento de Risco e Controle Interno

De acordo com Almeida (2017), o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. Os dois primeiros objetivos representam controles contábeis e o último, controles administrativos.

Segundo Rodrigues e Castro (2017) é cada vez mais notório que atualmente há um

número maior de entidades que vêm cultivando seus esforços na qualidade das informações e desenvolvimento dos controles, com o intuito de gerar ganhos em escala no atual mercado competitivo. O artigo destaca que os últimos anos foram marcados por divulgação de gestões fraudulentas, descontrole, desqualificação, desvios de recursos entre outras situações que causaram muitos prejuízos às instituições, inclusive o fechamento de empresas com repercussão em todo o mercado financeiro.

O *compliance* e a auditoria interna colocam as mais diversas formas de controle e cumprimento das exigências legais de maneira aberta, dando uma maior transparência das ações da entidade de informações úteis e eficazes. O *compliance* e controles internos nas empresas tem a opção de ampliar suas atividades a partir da mudança de cultura e envolvimento da administração da empresa no desenvolvimento das atividades e no crescimento efetivo da empresa (RODRIGUES; CASTRO, 2017).

3.7 Conselho Fiscal

Segundo o IBGC (2015), o conselho fiscal é um órgão que compõe o sistema de governança corporativa, mas que a sua aplicação na organização pode ser temporária ou definitiva, sendo implantada a partir da solicitação de um ou mais sócios. Dentro das organizações o conselho fiscal é visto como uma ferramenta de controle com o intuito de gerar valor.

De acordo com o IBGC (2015), tendo como base as melhores práticas de governança corporativa, pode-se destacar alguns dos principais objetivos do conselho fiscal, são eles: fiscalizar a legalidade das tomadas de decisões dos administradores, interferir de forma a complementar os relatórios anuais fornecidos pela administração, opinar nas propostas da administração mais complexas que necessitam a submissão as assembleias (modificação do capital social), realizar denúncias de erros, fraudes ou crimes cometidos dentro da organização, analisar as demonstrações financeiras de natureza contábil periodicamente.

De acordo com Peleias, Santos e Tinoco (2017, p. 153):

Os escândalos com empresas norte-americanas e europeias, destacando-se a Enron, WorldCom, Arthur Andersen e Parmalat, e mais recentemente em empresas brasileiras que aplicaram em derivativos, como: Sadia e Aracruz, dentre outras, infligiram pesadas perdas aos acionistas. Isso demandou medidas legais para uma gestão mais rígida, para que principalmente os investidores voltassem a confiar nos negócios, reforçando o debate sobre a Governança Corporativa (doravante GC), nas pesquisas acadêmicas e na mídia financeira nos últimos anos. As empresas podem adotar meios de mitigar tais ocorrências, como a implantação permanente e efetiva

dos Conselhos Fiscais no Brasil. A adoção desse órgão para controle, fiscalização e informação dos atos de gestão está prevista na legislação brasileira, porém, sem obrigatoriedade para todas as sociedades. (PELEIAS, SANTOS E TINOCO, 2017, p. 153)

Segundo Trapp (2009), no Brasil, o conselho fiscal é um órgão de existência obrigatória, mas não possui funcionamento permanente. Sua função é a fiscalização dos atos da administração, opinando sobre questões e posicionamentos dos acionistas. Suas deliberações em código e lei são muito parecidas e/ou complementares. Tanto a lei como o código estabelecem que o conselho deve ser constituído por no mínimo três e no máximo cinco representantes, com igual número de suplentes.

Com isto, finaliza-se esta seção dos componentes da estrutura de governança. A seguir é argumentado acerca do emprego da governança corporativa dentro do setor bancário e um pouco de como alguns dos principais bancos no Brasil lidam com esse sistema.

4 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR BANCÁRIO

Segundo Marcassa (2000), é dado uma maior prevenção as práticas de GC, em consequência dos escândalos envolvendo a manipulação de informações gerenciais nas organizações, buscando-se assim mudanças na estrutura da GC afim de fortalecer os sistemas de informações contábeis. Fica o questionamento se essas mudanças são eficazes também para o fortalecimento da governança em instituições financeiras como os bancos, já que essas instituições são deveras diferentes em relação as demais organizações que pertencem a uma categoria que não são sujeitas a órgãos reguladores.

Banzas (2005) argumenta-se da importância que o sistema financeiro tem na economia, permitindo a alocação de recursos dentre poupança e investimento, implicando diretamente na governança corporativa de outras empresas. Se eficiente, esse sistema instiga a melhor utilização dos recursos, o crescimento da produtividade e a prosperidade da economia inteira. Entretanto, as crises bancárias podem interferir negativamente na situação econômica e política de diversas nações. Esses extremos fazem da governança corporativa dos bancos fundamental para a sustentabilidade de sua manutenção. Além disso, essa governança difere da governança de outros setores da economia. Os bancos propõem questões únicas para a GC devido a suas características próprias.

Questões como, regulação, supervisão, estrutura de capital, alavancagem, risco, relacionamentos fiduciários, controle societário e o seguro de depósito, causam nos bancos uma governança corporativa com uma visão diferenciada para seus setores. Essas diferenças são precisamente os mecanismos da governança internos à firma, a disciplina de mercado e a atividade regulatória e supervisora pelas autoridades (BANZAS, 2005).

Em estudos como o de Lima (2016), constata-se que, no geral, os bancos apresentaram um nível intermediário de divulgação das práticas de governança. Os resultados desse estudo revelam que existe uma relação entre a adesão aos segmentos especiais de listagem da BM&FBovespa e o nível de divulgação das boas práticas de governança, assim sendo o novo mercado o segmento que apresentou o maior índice de divulgação.

Essas conclusões ajudam ainda a compreender como o exercício das práticas de governança diminuem os custos oriundos dos problemas de agência, no mercado financeiro, levando em consideração que os bancos possuem um papel essencial no crescimento e equilíbrio econômico, além de prestarem um serviço fundamental à sociedade. Deste modo, compreende-se que, bancos listados na BM&FBovespa evidenciaram, pelo menos a grande

maioria, um nível médio de evidenciação das boas práticas de governança corporativa. No mais, ainda existe um caminho a ser transcorrido, para se otimizar a transparência, a equidade, a prestação de contas, e, a responsabilidade corporativa dos bancos para os seus investidores, que apesar de tudo ainda estão, de forma gradativa, transformando esses princípios em ações, visando preservar e otimizar o desempenho organizacional (LIMA, 2016).

Pode-se notar o impacto e os benefícios da adoção das práticas de governança nos sistemas das principais instituições financeiras do Brasil. O Banco do Brasil sendo certificado pela B3, como destaque em governança de estatais, é reconhecido no mercado como um agente de constante refinamento das práticas de governança corporativa no setor bancário. Adotando as boas práticas de governança corporativa, o Banco do Brasil comprova que sua administração se empenha com os princípios básicos de transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade socioambiental, mantidas pela utilização de ferramentas de monitoramento que alinham o comportamento dos administradores ao interesse dos acionistas, dos clientes e da sociedade (BB, 2020).

Em Bradesco (2020), tem-se que em 2001 o banco adotou seu Nível 1 de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA, se associando em 2003, ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Em junho de 2011, aderiu ao Código de Autorregulação e Boas Práticas das Companhias Abertas da Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca). Através de estudos de percepção por empresas independentes o banco possibilita que seus investidores e analistas sejam ouvidos trimestralmente, para que assim, esteja sempre se aperfeiçoando. Foi a primeira empresa do setor financeiro a distribuir dividendos mensalmente, e que, desde 1970, assegura a prática de remuneração aos acionistas que garante, a cada exercício, 30% do respectivo lucro líquido ajustado, conforme o artigo 27 do Estatuto Social, cujo patamar supera o percentual mínimo de 25% exigido em lei (BRADESCO, 2020).

No banco Santander (2020) temos a compreensão de que a boa governança corporativa é uma vantagem competitiva e elemento estratégico, possibilitado por dois principais fatores, sendo eles, os direitos de seus acionistas e a transparência. O Banco Santander está no segmento tradicional da BM&FBovespa e na NYSE (*New York Stock Exchange*), estando o banco sujeito à supervisão da Lei Sarbanes-Oxley.

Tendo em vista o valor que se tem em manter os bancos com uma estrutura sólidas e financeiramente estável, é notório o papel da GC no que se refere a termos econômicos e sociais dessas instituições.

5 METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a produção deste trabalho, tanto no que se refere a sua fundamentação teórica, como também, aos métodos realizados para a coleta e análise de dados para o estudo de caso.

Diante dos objetivos propostos, pode-se classificar esta pesquisa como qualitativa, pois na mesma consta um referencial sobre a temática desenvolvida, permitindo a identificação da Governança Corporativa como um o sistema no qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, abrangendo a relação entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas; e aplicando-a a um estudo de caso, a saber: o Banco do Nordeste.

Devido a importância dessa instituição para o desenvolvimento econômico da região, juntamente com a sua relevância, em um amplo contexto, dos investimentos para as pessoas e as entidades; tem-se a governança corporativa, um papel fundamental em evidenciar como as práticas de gestão são elaboradas e postas em execução, melhorando ainda mais a transparência nos seus processos, para todo tipo de empresa ou investidores. Um estudo longitudinal tem sua importância nesse contexto por ajudar a evidenciar a aplicação da GC na instituição. Por esses fatores, o BNB é uma empresa adequada para uma análise da governança.

Para Trivinos (1987, p.132), “a pesquisa qualitativa comporta a escolha de um problema, uma coleta e análise das informações obtidas, havendo flexibilidade nas etapas de coletas e análise dos dados”.

Quanto aos meios de investigação, foi adotada a pesquisa bibliográfica. Esta, busca explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos do IBGC ou em artigos e livros que embasem a temática. Após a criação de uma base de conhecimentos baseada nas pesquisas bibliográficas, foi realizada uma pesquisa documental na empresa selecionada para o estudo de caso.

Segundo Fonseca (2002) a pesquisa documental é um tipo de pesquisa que é realizada através das mais diversificadas e dispersas tipos de fontes, sem tratamento analítico, como por exemplo: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

Nesse ponto é importante destacar que a pesquisa documental só foi possível

graças a uma seleção bibliográfica, pois só depois de um estudo à uma série de livros e artigos foi plausível a realização das análises dos documentos, fator esse que é explorado em Lopes (2016).

Os documentos em questão são os relatórios de sustentabilidade. O Relatório de Sustentabilidade do Banco do Nordeste é uma importante ferramenta de divulgação das principais ações sociais e ambientais desenvolvidas pela instituição. É elaborado de acordo com as normas da Global Report Initiative (GRI), organização não governamental internacional que tem a missão de elevar o nível dos relatórios de sustentabilidade a um padrão equivalente ao dos relatórios financeiros, de maneira que investidores, analistas de mercado e sociedade civil organizada passem a considerar em suas avaliações, além do desempenho econômico-financeiro, as informações sociais e ambientais (BNB, 2020).

O Relatório de Sustentabilidade do Banco do Nordeste é assegurado pela auditoria externa da Ernest & Young. É nele que se tirará as informações referentes aos mecanismos de governança no Banco do Nordeste, é sua evolução nos períodos de 2010 a 2018, esse período foi escolhido devido a ser esse (8) o número de relatórios disponíveis no site da empresa e que afim de realizar uma pesquisa mais completa, foi utilizado todos esses anos. As análises dos dados foram apresentadas por meio de textos explicativos, além da utilização de ilustrações como tabelas, quadros e gráficos (BNB, 2020).

6 ESTUDO DE CASO: BANCO DO NORDESTE

Essa seção é destinada à apresentação da empresa em estudo, expondo um breve histórico e a sua estrutura organizacional. Além disso, será mostrado como funciona a Governança Corporativa no Banco do Nordeste e como se deu sua evolução dentro dos períodos de 2010-2018.

6.1 Histórico do BNB

De acordo com as informações contidas no site da instituição, BNB (2020), o Banco do Nordeste foi criado pela Lei Federal nº 1649, de 19.07.1952, para atuar no chamado Polígono das Secas, designação dada a perímtero do território brasileiro atingido periodicamente por prolongados períodos de estiagem. A empresa assumia então a atribuição de prestação de assistência às populações dessa área, por meio da oferta de crédito.

Em 66 anos, o banco teve sua atuação ampliada: está presente em cerca de 2 mil municípios, abrangendo toda a área dos nove estados da Região Nordeste (Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia), além do norte de Minas Gerais (incluindo os Vales do Mucuri e do Jequitinhonha) e o norte do Espírito Santo. Atualmente, mantém a liderança na aplicação de recursos de longo prazo e de crédito rural em sua área de atuação (BNB, 2020).

O Banco do Nordeste do Brasil S.A. é uma instituição financeira múltipla, organizada sob a forma de sociedade de economia mista, de capital aberto e tem mais de 90% de seu capital sob o controle do Governo Federal. Desde sua criação, tem sede na cidade de Fortaleza, no Ceará (BNB, 2020).

Segundo BNB (2020), são clientes do banco agentes econômicos, institucionais e pessoas físicas. Os agentes econômicos compreendem as empresas (micro, pequena, média e grande empresa), as associações e cooperativas. Os agentes institucionais englobam as entidades governamentais (federal, estadual e municipal) e não governamentais. As pessoas físicas compreendem os produtores rurais (agricultor familiar, mini, pequeno, médio e grande produtor) e os empreendedores informais. Reconhecida como a maior instituição da América Latina voltada para o desenvolvimento regional, a empresa opera como órgão executor de políticas públicas, especialmente com a operacionalização do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE).

Em sua estratégia de apoio ao pequeno empreendedor, o BNB criou, em 1998, o programa de microcrédito produtivo e orientado urbano que é atualmente o maior programa do tipo na América do Sul: o Crediamigo. Ao final de 2016, o programa alcançou a marca de 2 milhões de clientes ativos. Em 2005, o microcrédito orientado chegou à zona rural com a criação do programa Agroamigo, que já ultrapassa a marca de 1 milhão de clientes. Além dos recursos federais, o Banco tem acesso a outras fontes de financiamento nos mercados interno e externo, por meio de parcerias e alianças com instituições nacionais e internacionais, incluindo instituições multilaterais, como o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) (BNB, 2020).

O BNB também exerce trabalho de atração de investimentos, apoia a realização de estudos e pesquisas com recursos não reembolsáveis e estrutura o desenvolvimento por meio de projetos de grande impacto. Mais que um agente de intermediação financeira, a empresa se propõe a prestar atendimento integrado a quem decide investir em sua área de atuação, disponibiliza base de conhecimentos sobre o nordeste e aponta as melhores oportunidades de investimento na região (BNB, 2020).

O banco possui a missão de “agir como um banco de desenvolvimento do Nordeste, com o propósito de ser reconhecido por sua capacidade de promover o bem-estar das famílias e competitividade das empresas da região”. Sua visão é “ser o banco preferido do Nordeste, reconhecido pela sua capacidade de promover o bem-estar das famílias e a competitividade das empresas da região” (BNB, 2020).

6.2 Governança Corporativa no Banco do Nordeste

Nessa seção será apresentada a Governança Corporativa no BNB e a evolução dos mecanismos dentro do período de 2010-2018, para isso foi realizado uma pesquisa através dos Relatórios de sustentabilidade disponíveis no site do Banco do Nordeste. O Relatório de Sustentabilidade do Banco do Nordeste é uma importante ferramenta de divulgação das principais ações sociais e ambientais desenvolvidas pela instituição.

6.2.1 Ano 2010

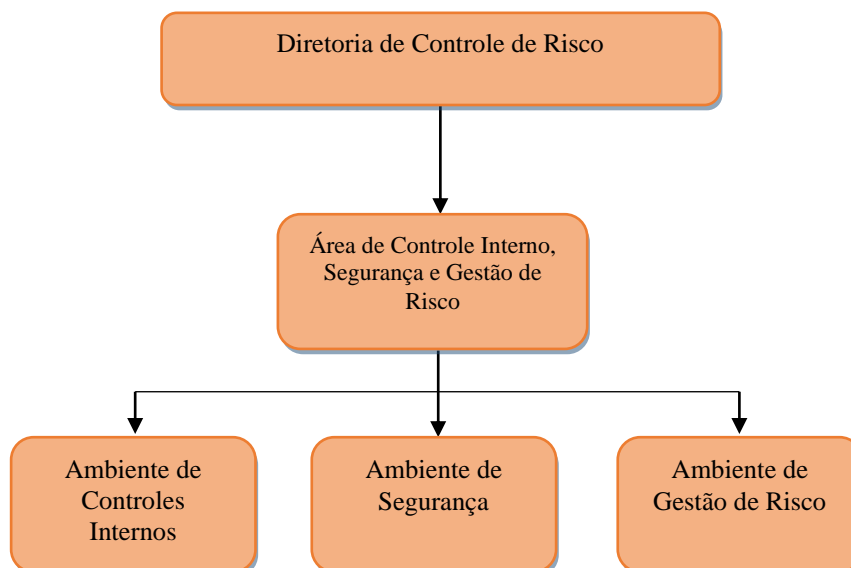
A estrutura que formava o sistema de controle interno era constituída pela assembleia geral de acionistas, o conselho de administração e conselho fiscal. O conselho de administração era composto por seis conselheiros internos, e era auxiliado pelo comitê de

auditoria e pela auditoria interna. Além desses comitês, o banco do nordeste contava com uma ouvidoria institucional e uma comissão de ética. Sua estrutura organizacional como um todo era composta de assembleia geral, órgãos colegiados, presidência e seis diretorias segmentadas pelas áreas: desenvolvimento sustentável e de microfinança, de negócios, financeira e de crédito, de ativos de terceiros, de estratégia, administrativa e ti, de controle e risco (BNB, 2010).

Acerca das diretorias, o BNB frisava principalmente duas no seu relatório de sustentabilidade de 2010, como pilares essenciais para as boas práticas de governança, são elas: diretoria de controle de risco e diretoria de administração de recursos de terceiros (BNB, 2010).

Segundo BNB (2010), o banco contava com uma diretoria específica para tratar de controle e risco, firmando assim a implementação de estrutura de gerenciamento de risco operacional, de risco de mercado e de risco de crédito. Subordinada a essa diretoria, a área de controles internos, segurança e gestão de riscos respondem pelos seus respectivos ambientes, facilitando um gerenciamento de riscos e controles de modo integrado, como mostra a figura 2 a seguir:

Figura 2 – estrutura da diretoria de controle de risco



Fonte: Elaborado pelo Autor com base no Relatório de Sustentabilidade do BNB (2010), p. 23

Além do controle e risco o BNB atuava por meio de uma diretoria exclusiva na administração de recursos de terceiros, permitindo a segregação desse segmento das demais atividades da instituição, impedindo o fluxo de informações privilegiadas e sigilosas para

outras áreas, com objetivo de evitar potenciais conflitos de interesse. Os profissionais desse setor são responsáveis por estabelecer critérios para negociação de ativos financeiros e estipular regras no relacionamento com empresas que prestam serviços ao BNB e aos fundos de investimento (BNB, 2010).

Por fim, o relatório aborda acerca da comissão de ética que era presente no banco, que possuía atribuições de promover ações educativas, preventivas e corretivas relativas às questões de ética profissional do colaborador, cabendo a ela divulgar e implantar o código de conduta ética do banco do nordeste, que sistematizava os valores essenciais orientadores dos relacionamentos internos e com os diversos segmentos da sociedade (BNB, 2010).

6.2.2 Ano 2011

Em 2011 o relatório enfatizava o Comitê de Auditoria e a Auditoria Interna como membros que faziam parte da esfera superior da estrutura organizacional do Sistema de Controle Interno do Banco do Nordeste, juntamente com a Assembleia Geral de Acionistas, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal (BNB, 2011).

Em 2011 foram realizadas visitas em todas as unidades da instituição, com exceção das quatro unidades extrarregionais, que visava à certificação da qualidade dos controles em atividades relacionadas aos processos de Gerenciamento de Numerário, Administração de Crédito, Segurança Corporativa, Pronaf-B, Logística, Produtos Bancários e Serviços Bancários, sendo liberado cursos de capacitação para os colaboradores do Banco, visando o aperfeiçoamento da GC (BNB, 2011).

O Banco do Nordeste estabelecia em seus modelos de risco de crédito aplicados às avaliações de risco cliente e risco projeto de empresas pleiteantes ao crédito, critérios de análise de impactos socioambientais, especialmente em questões relacionadas a meio ambiente e responsabilidade social (BNB, 2011).

Em 2011, sob a coordenação da comissão de ética, realizou-se a revisão do conteúdo do código, tendo sido incorporados compromissos institucionais que valorizam a transparência, comportamento ético junto à concorrência e a exigência de que as empresas que celebrarem contratos de prestação de serviços com o banco estejam submetidas a observar o código de conduta ética enquanto perdurar a relação contratual. As ações relacionadas com a ética organizacional também incluíram a participação efetiva do banco nas reuniões do fórum de gestão da ética nas empresas estatais, tendo sido o banco anfitrião do encontro de setembro/2011 (BNB, 2011).

6.2.3 Ano 2012

Visando manter na época a transparência na gestão e compartilhamento das responsabilidades, o Banco do Nordeste possuía em sua estrutura organizacional 14 comitês decisórios (BNB, 2012).

O Sistema de Controles Internos do Banco do Nordeste atuando com competência e com ampla transparência, a estrutura organizacional garantia a segregação de funções e possibilita adequada delegação de autoridade e atribuições, e as políticas e práticas de gestão dos riscos, dos recursos humanos e do patrimônio da instituição (BNB, 2012).

O Ambiente de Controles Internos era responsável por acompanhar a certificação de conformidades, mecanismo utilizado dentro do banco para diversos produtos e serviços, afim de garantir uma maior qualidade. A conformidade era atestada previamente à formalização do negócio para as propostas de crédito e cadastros vinculados de todas as operações de longo prazo. O índice médio de conformidade dos produtos verificados pelo Controle Interno em 2012 foi de 90% (BNB, 2012).

A Auditoria Interna, no cumprimento de suas atribuições, era responsável pela elaboração anualmente o Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT) e avalia a eficácia e efetividade dos controles realizados pela Instituição, inclusive para observância pelo Banco da legislação aplicável às suas operações. Em 2012, a Auditoria realizou 33 trabalhos relacionados a processos de negócios, processos de TI, dispositivos mandatários e auditorias especiais, além de coordenar o atendimento das demandas oriundas de órgãos de controle, fiscalização, supervisão e auditorias externas (BNB, 2012).

Em 2012, o Banco do Nordeste identificou irregularidades nas contratações de algumas operações de crédito ocorridas nos anos de 2010 e 2011. A esse respeito, foram adotadas as providências requeridas pela situação por meio de auditoria interna, tendo sido instaurados processos de sindicância com a finalidade de apurar todos os fatos em questão, o que resultou no afastamento e demissão de alguns funcionários. Objetivando prevenir e combater ilícitos financeiros, a Segurança Corporativa do Banco do Nordeste definiu políticas e desenvolveu projetos e ações que envolveram as disciplinas de Segurança Corporativa, realizando durante o ano de 2012 diversas ações para prevenir eventos similares (BNB, 2012).

6.2.4 Ano 2013

Com objetivo de manter a transparência na gestão e compartilhamento das

responsabilidades, o Banco do Nordeste, em 2013, dispunha de 18 comitês decisórios, ampliando 04 unidades em relação ao ano de 2012 (BNB, 2013).

O Conselho de Administração, como o mais alto órgão de governança do banco, é responsável pela orientação geral da política administrativa e operacional do banco. No Relatório de Sustentabilidade de 2013 do BNB, traz consigo informações acerca de como o conselho lida com o desempenho econômico e desempenho geral do banco (BNB, 2013).

Relacionado ao desempenho econômico do Banco o Conselho de Administração tomou se conhecimento deste assunto por meio do documento Desempenho Econômico-Financeiro, encaminhado mensalmente, fazendo parte da pauta de sua reunião. Com relação ao desempenho geral do Banco, o Programa de Ação e suas alterações foram submetidos ao conhecimento do Conselho de Administração. Ainda com relação ao Programa de Ação existia um acompanhamento mensal sobre o andamento do Programa fazendo parte da pauta de uma reunião no mês. O Programa era composto de diversas variáveis financeiras, operacionais, etc. que medem o desempenho geral do Banco (BNB, 2013).

Em relação a Auditoria, destaca-se que, no PAINT do ano de 2014, constavam-se para fins de avaliação dos controles e gerenciamento dos riscos os processos de Concessão de Crédito e Gestão do Risco de Crédito (BNB, 2013).

Segundo BNB (2013), em relação a Gestão de Ética e as Práticas Anticorrupção e Antipropina, o Banco realizou treinamentos presenciais e a distância dos empregados em prevenção a fraudes, lavagem de dinheiro e combate ao financiamento do terrorismo, fortalecendo a cultura de combate a ilícitos financeiros. Em 2013, foram treinados 6,14%, entre gestores e não gestores ativos, conforme o Quadro 2 a seguir, permanecendo anualmente a meta de funcionários treinados:

Quadro 2 – Percentual de Empregados Treinados nas Políticas e Procedimentos Anticorrupção

Categoria	Dados		
	Nº de Empregados	Quantidade de horas	Soma de perc.
Gestão Principal	7	108	0,11%
Gestão Intermediária	15	182	0,23%
Coordenação	15	162	0,23%
Funções Técnicas	54	968	0,83%
Assessoria e Apoio	2	40	0,03%
Não Comissionado	305	5964	4,71%
Total Geral	398	7424	6,14%

Fonte: Elaborado pelo Autor com base no Relatório de Sustentabilidade do BNB (2013) p. 30

6.2.5 Ano 2014

O Relatório de sustentabilidade de 2014 do BNB não trouxe tantas mudanças na

estrutura de governança. Com foco nas principais ações educativas realizadas pela Comissão de Ética em 2014, destacavam-se as palestras presenciais sobre ética, condutas e o Código de Ética do Banco do Nordeste, das quais participaram 347 empregados. Construção de treinamento sobre Ética Organizacional, que era ofertado através da plataforma corporativa de educação virtual, tendo sido realizado por 543 colaboradores (BNB, 2014).

O banco realizava na época treinamentos presenciais e a distância dos empregados em prevenção a fraudes, lavagem de dinheiro e combate ao financiamento do terrorismo, fortalecendo a cultura de combate a ilícitos financeiros. Em 2014, o banco contava 99,80% do seu corpo de funcionários ativos capacitado nas disciplinas, permanecendo anualmente a meta dos funcionários treinados (BNB, 2014).

Além dos programas internos em Prevenção a Lavagem de Dinheiro (PLD) e o Programa de Reciclagem em PLD, o banco patrocinou a participação de funcionários que trabalhavam na área específica de PLD no 4º Congresso de Combate e Prevenção a Lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo. Em 2014, 7 empregados foram demitidos ou punidos por corrupção pelo Comitê Disciplinar e Comitê Disciplinar (BNB, 2014).

6.2.6 Ano 2015

Em 2015, além dos programas internos em prevenção à lavagem de dinheiro (PLD) e o programa de reciclagem em PLD, o banco patrocinou a participação de funcionários que trabalham na área específica de PLD no “5º congresso de combate e prevenção à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo” e também no curso “prevenção contra crimes de lavagem e do financiamento ao terrorismo” (BNB, 2015).

O banco do nordeste é signatário do pacto empresarial pela integridade e contra a corrupção desde outubro de 2013. Nele, o banco se compromete a adotar e propagar boas práticas de ética empresarial que possam erradicar a corrupção do rol das estratégias empresariais do banco. Como compromisso desse pacto, o banco do nordeste deveria preencher um relatório anual de diagnóstico do guia temático integridade, prevenção e combate à corrupção, onde no relatório do ano seguinte, o banco obteria nota 6,6 nos itens práticas anticorrupção, enquanto a média do setor bancário foi nota 4 e das empresas participantes foi 8,6, enquanto as 44 empresas do mesmo porte empresarial obtiveram como média a nota 7,8 (BNB, 2015).

6.2.7 Ano 2016

Em 2016, a direção geral era composta de unidades administrativas que se dividiam em 21 (vinte e uma) superintendências, incluindo a superintendência de auditoria, a ouvidoria e o gabinete da presidência; 51 (cinquenta e um) ambientes e 140 (cento e quarenta) células. Dentre as unidades de negócios do banco, destaca-se a inauguração de 19 (dezenove) agências, desativação de 04 (quatro) agências extrarregionais totalizando 311 (trezentas e onze) agências distribuídas nas 10 (dez) superintendências estaduais (Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Sergipe e Norte de Minas Gerais/Espírito Santo) e 01 (um) posto de atendimento bancário (BNB, 2016).

Em 2016, a diretoria executiva aprovou revisões de estrutura organizacional das unidades do banco, buscando maior alinhamento aos objetivos estratégicos da instituição, elevação da capacidade operacional e gerencial das unidades frente às demandas, além do fortalecimento da governança corporativa e dos controles internos (BNB, 2016).

Visando ao fortalecimento do programa de integridade e ética empresarial do banco do nordeste, foi criado em 2016, o comitê de integridade e ética empresarial. Com a criação do referido comitê, o banco tinha de instância responsável pela verificação contínua da implementação e cumprimento dos padrões do programa e da política de integridade e ética empresarial (BNB, 2016).

Dentro do plano de expansão da rede de atendimento ao cliente, foi atingido o número de 311 (trezentas e onze) agências. Houve, ainda, a ampliação do quantitativo de unidades de atendimento de microfinança totalizando 548 unidades, sendo o total de 461 (quatrocentos e sessenta e um) pontos de atendimento de microfinança urbana e 87 unidades de atendimento de microfinança rural (BNB, 2016).

A Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA) do Banco do Nordeste norteia todas as demais políticas da Instituição e permeia toda a sua estrutura organizacional, devendo suas unidades hierárquicas observar e cumprir seus princípios e diretrizes (BNB, 2016).

Segundo BNB (2016), a PRSA guia a instituição para uma atuação social e ambientalmente responsável, comprometida com os valores éticos e morais e com a transparência no relacionamento com os públicos de interesse. Esta foi aprovada pela sua Diretoria Executiva e seu Conselho de Administração em junho de 2015 e foi entregue ao Banco Central do Brasil (BACEN) em julho de 2015, juntamente com o respectivo Plano de Ação para sua implementação. Referido Plano de Ação composto de 58 ações a serem realizadas num horizonte de cinco anos (2016 a 2010).

6.2.8 Ano 2017

O relatório de sustentabilidade do BNB de 2017, nos apresentava a seguinte estrutura de Governança Corporativa do Banco:

- a) Assembleia Geral;
- b) Conselho de Administração;
- c) Diretoria Executiva;
- d) Conselho Fiscal;
- e) Comitê de Auditoria;
- f) Comitê de Remuneração;
- g) Auditoria Interna;
- h) Controles Internos;
- i) Comissão de Ética;
- j) Auditoria Externa.

Além da apresentação do comitê de remuneração como novo comitê que assessora o conselho de administração, existe também o destaque para aos procedimentos de comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção (BNB, 2017).

O Banco do Nordeste é signatário do pacto empresarial pela integridade e contra a corrupção desde outubro de 2013. Nele, o banco se comprometeu a adotar e propagar boas práticas de ética empresarial que possam erradicar a corrupção do rol das estratégias empresariais do banco. No exercício de 2017, o banco adotou as seguintes ações: plano de comunicação e de capacitação relacionado ao tema combate à corrupção (BNB, 2017).

O plano de comunicação anual, promove a ética e integridade como uma ação permanente. Durante o ano de 2017, diversas ações foram implementadas, de forma sistemática, para dar amplo conhecimento ao corpo de empregados, contratados e parceiros, dos pilares éticos e dos canais de denúncia. Um exemplo dessas ações foram as iniciativas de transmissão ao vivo de eventos realizados sobre os temas ligados ao programa, a exemplo do 1º fórum de integridade e ética promovido pelo Banco do Nordeste, com ampla participação de autoridades, sociedade e pessoas formadoras de opinião, além do uso de redes sociais para promover o tema (BNB, 2017).

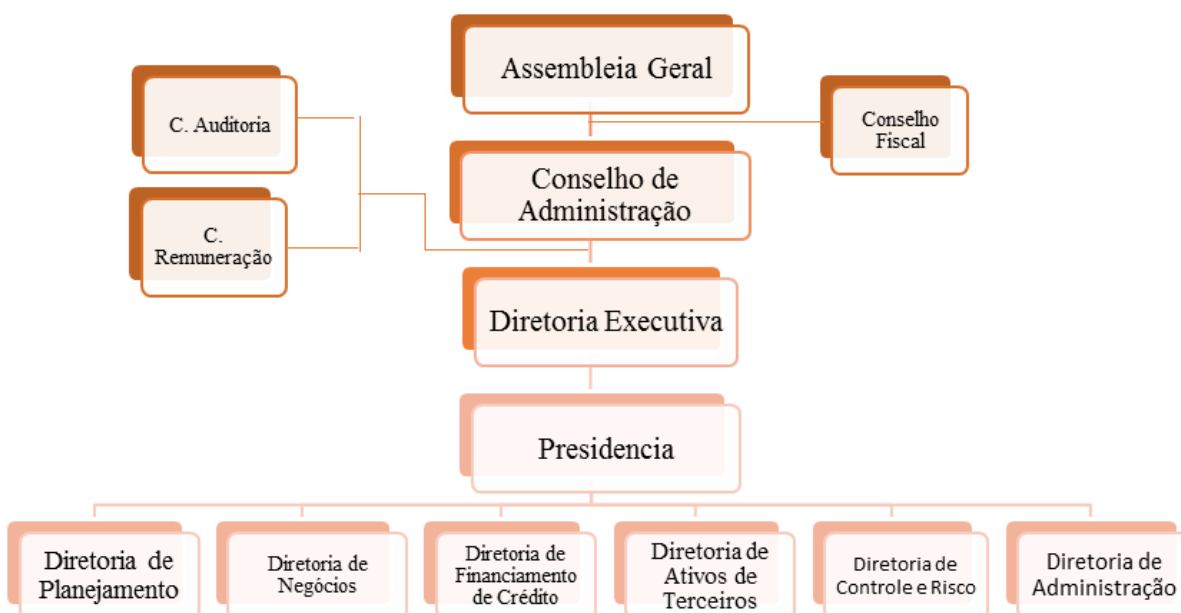
No que tange o plano de capacitação, a política de capacitação e treinamento direcionada aos novos funcionários é organizada primeiramente no programa de integração,

que é realizado todos os anos para o público específico de novos funcionários. Tem a ética organizacional como uma das disciplinas principais, e contempla palestras sobre a política de gerenciamento disciplinar do banco, conflitos de interesses e condutas éticas. Além disso eram ofertados diversos outros cursos para diferentes áreas através da comunidade virtual de aprendizagem coordenados pela universidade corporativa do BNB (BNB, 2017).

6.2.9 Ano 2018

Segundo BNB (2018) o Banco do Nordeste mantém, em sua estrutura de governança corporativa, órgãos que visam avaliar, direcionar e monitorar a sua gestão. Nesta ordenação estão presentes o conselho de administração; agora então assessorado pelos comitês de auditoria, de remuneração e elegibilidade, de riscos e de capital e pela auditoria interna; a diretoria executiva, o conselho fiscal e uma comissão de ética. A estrutura de governança corporativa do banco está apresentada assim no organograma abaixo:

Figura 3 – Organograma BNB



Fonte: Elaborado pelo Autor baseado no Relatório de Sustentabilidade do BNB (2018)

O Quadro 3 também faz parte do organograma da empresa e traz a lista de comitês e comissões do Banco:

Quadro 3 – Lista de Comitês e Comissões do BNB

<i>Comitês e Comissões BNB</i>	
Comitês de Crédito da Direção Geral	Comitê de Investimentos de Recursos de Terceiros

Comitê Gestor da Unidade	Comitê de Patrocínio
Comitê de Despesas e de Investimentos	Comitê de Produtos
Comitê Disciplinar	Comitê de Publicidade e Propaganda
Comitê Disciplinar Superior	Comitê de Gestão da Continuidade dos Negócios
Comitê de Gestão de Riscos	Comitê Especial de Licitação
Comitê de Segurança Corporativa	Comitê de Integridade e Ética
Comitê de Tecnologia da Informação	Comissão de Ética
Comitê dos Fundos de Desenvolvimento	Comissão Permanente de Avaliação de Documentos
Comitê de Editoração	Comissão de Direcionamento de Carreira
Comitê Gestor do Programa de Ação	Comissão de Solução Emergente de TI
Comitê de Investimentos de Tesouraria	

Fonte: Elaborado pelo Autor com base no Relatório de Sustentabilidade do BNB (2018)

Os órgãos colegiados realizam a tomada de decisão quando encontram oportunidade e conveniência da ação administrativa, em consonância com os princípios da administração pública federal. São eles os Comitês e as Comissões (BNB, 2018).

As unidades organizacionais atuam no desenvolvimento e operacionalização dos negócios e processos, subdividindo-se em quatro grupos:

- a) Direção Geral - Dirige
- b) Centrais da Direção Geral
- c) Unidades de Negócios
- d) Centrais das Unidades de Negócios

Podemos notar que em relação a 2010, o Banco do Nordeste incorporou a sua estrutura de governança o Comitê de Remuneração e Elegibilidade, a Auditoria Externa, o Comitê de Riscos de Capital e a Comissão de Ética, que eram componentes presentes no Banco, entretanto, até então não eram citados no relatório como partes principais da estrutura do BNB.

6.3 Resultados

A presente seção serve se para discursão dos resultados, apresentando de maneira resumida uma quadro com as principais ações dos mecanismos de governança corporativo. Lembrando que alguns setores da estrutura não passam por uma evolução tão espessiva pelo fato da empresa em questão se tratar de um órgão público. Referente ao que diz respeito ao mecanismo de Propriedade, como sociedade de economia mista, o Banco do Nordeste está subordinado à fiscalização do Tribunal de Contas da União e da Secretaria Federal de Controle Interno. Em relação ao Conselho de Administração o presidente do Conselho de

Administração não exerce função na gestão do Banco durante todo o período do estudo.

O Quadro 4 referente a evolução da estrutura de GC no BNB:

Quadro 4 - Evolução da GC no BNB

2010	
Diretoria	Destaque para as diretorias de controle interno e recursos de terceiros como principais pilares para uma boa estrutura de Governança.
Comitê de ética	Promoção de ações educativas relativas às questões de ética profissional, divulgação e implantar o Código de Conduta Ética do Banco do Nordeste pela a instituição.
Controle Interno	Implementação da estrutura de gerenciamento de risco operacional, de risco de mercado e de risco de crédito.
2011	
Comitê de Auditoria e a Auditoria Interna	Ingressão para a esfera superior da estrutura organizacional do Sistema de Controle Interno do Banco do Nordeste.
Controles internos	Realização de visitas em todas as unidades da instituição visando à certificação da qualidade dos controles em atividades e processos específicos.
Controle de Riscos e Segurança	Implementação de critérios de análise de impactos socioambientais relacionadas a questões do meio ambiente e responsabilidade social.
Comissão de Ética	Revisão do conteúdo do Código de Ética, incorporados compromissos institucionais que valorizam a transparência. No ano de 2011, a Comissão de Ética não registrou nenhuma denúncia de corrupção.
2012	
Comitês	Apresentação dos 14 comitês decisórios.
Controles Internos	Certificação de conformidades verificadas em 90% em 2012.
Auditoria Interna	Realização de 33 trabalhos relacionados a processos de negócios, processos de TI, dispositivos mandatários e auditorias especiais, além de coordenar o atendimento das demandas oriundas de órgãos de controle, fiscalização, supervisão e auditorias externas. Identificação de irregularidades nas contratações de algumas operações de crédito ocorridas nos anos de 2010 e 2011 sendo adotado providências referente ao assunto, sendo instaurados processos de sindicância com a finalidade de apurar todos os fatos em questão, resultando no afastamento e demissão de alguns funcionários.
Controle de Risco e Segurança	Definição de novas políticas e desenvolvimento de projetos e ações que envolveram as disciplinas de Segurança Corporativa.
2013	
Comitês	Adição de mais 4 comitês decisórios, dispendo de 18 ao todo.
Conselho de Administração	Apresentação dos documentos de Desempenho Econômico Financeiro e do programa de ações relacionadas ao Desempenho Geral do Banco.
Auditoria	Avaliação dos processos de Concessão de Crédito e Gestão de Risco de Crédito.
Gestão de Ética	Treinamentos relacionados a prevenção a fraudes, lavagem de dinheiro e combate ao financiamento do terrorismo.
2014	
Comissão de Ética	Realização de palestra sobre ética, conduta e referente ao código de ética do Banco. Patrocínio da participação de funcionários que trabalham na área específica de PLD no 4º Congresso de Combate e Prevenção a Lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo.
Gestão de Ética	Treinamentos relacionados a prevenção a fraudes, lavagem de dinheiro e combate ao financiamento do terrorismo. Sete demissões ou punições por corrupção pelo Comitê Disciplinar e Comitê Disciplinar.
2015	
Comissão de Ética	Patrocínio da participação de funcionários que trabalham na área específica de PLD no 5º Congresso de Combate e Prevenção a Lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo e também no curso “Prevenção contra crimes de lavagem e do financiamento ao terrorismo”. Nota 6,6 nos itens de Práticas Anticorrupção do relatório anual de Diagnóstico do Guia Temático Integridade, Prevenção e Combate, onde a média do setor foi de 4,0.
2016	

Diretoria	Revisão da estrutura organizacional com o intuito de maior alinhamento aos objetivos estratégicos da instituição, elevação da capacidade operacional e gerencial das unidades frente às demandas, além do fortalecimento da governança corporativa e dos controles internos. Inauguração de 19 agências, desativação de 04 agências extrarregionais totalizando 311 agências distribuídas nas 10 Superintendências e 01 Posto de Atendimento Bancário.
Comitê	Criação do Comitê de Integridade e Ética Empresarial Visando o fortalecimento do desse programa no Banco.
Gestão de Ética	Implementação da Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA).
2017	
Comitê	Comitê de Remuneração como novo assessor do Conselho de Administração.
Gestão de Ética	Implementação dos Planos de Comunicação e Capacitação relacionado ao tema de combate à corrupção.
2018	
Comitês	Em 2018 o Banco contava com 19 comitês decisórios e 4 comissões.
Estrutura Atual	Conselho de Administração; assessorado pelos Comitês de Auditoria, de Remuneração e Elegibilidade, de Riscos e de Capital e pela Auditoria Interna; a Diretoria Executiva, o Conselho Fiscal e uma Comissão de Ética.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado nos Relatórios de Sustentabilidade do BNB (2010-2018)

Apesar da estrutura do BNB seguir de forma parecida a que nos é mostra em IBGC (2015), pode se notar que o tipo de GC apresentada segue o padrão semelhante ao que banza (2005) conta, onde bancos e outras instituições financeiras propõem o foco em ter um sistema eficiente onde se instiga a melhor utilização dos recursos, o crescimento da produtividade e a prosperidade da economia inteira. Além de promover questões únicas e pertinentes do setor, como, regulação, supervisão, estrutura de capital, alavancagem, risco, relacionamentos fiduciários, controle societário e o seguro de depósito. Essas diferenças são precisamente os mecanismos da governança internos à firma, a disciplina de mercado e a atividade regulatória e supervisora pelas autoridades.

Outro pensamento que se comprova durante a pesquisa e o de rodrigues e castro (2017), onde *compliance* e a auditoria interna ganham destaques e colocam as mais diversas formas de controle e cumprimento das exigências legais de maneira aberta, dando uma maior transparência das ações da entidade de informações úteis e eficazes. Fatores esses que se demonstraram essenciais para a empresa

Vemos também o importante papel da auditoria interna, citado por Schragle (2003), com o suporte na elaboração e manutenção de um sistema de controle interno, onde se tem maior segurança no cumprimento de metas e antecipando falhas.

Em suma, o grande papel que é feito pela comissão de ética do banco reforça a ideia da organização de que toda essa gestão voltada a prevenção à lavagem de dinheiro, treinamento e conscientização dos funcionários anualmente são importantes ferramentas de controle com o intuito de gerar valor.

Esses mecanismos se diferem do padrão nos apresentado pelo IBGC, até por se

tratar de uma instituição financeira, o foco tende a ser em outros pontos da estrutura, porém constatasse a sua importância como um todo para a organização.

Nessa seção, foram apresentados os resultados da pesquisa, mostrando a evolução dos mecanismos de governança de 2010 à 2018, e qual desses pontos da estrutura o banco considera com maior relevância para aplicação dos processos de governança. A seguir, tem se a seção referente as considerações finais do trabalho.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste Trabalho foram apresentados os conceitos e origens da governança corporativa, os princípios e sua estrutura. Conforme o desenvolvimento do trabalho pode considerar que o objetivo geral de realizar um estudo acerca da evolução da estrutura de governança corporativa no Banco do Nordeste foi alcançado.

Quanto ao objetivo específico de identificar os mecanismos da governança corporativa foi mostrado como funciona a estrutura organizacional do banco e quais suas respectivas funções e importância para que toda a empresa funcione.

Quanto ao objetivo específico de mostrar como se deu a evolução desses mecanismos dentro do banco, foi utilizado os relatórios de sustentabilidade do BNB, dentro de um período de 9 anos (2010-2018).

Com relação a ao mecanismo de propriedade o banco se mantém como sociedade de economia mista, o Banco do Nordeste está subordinado à fiscalização do tribunal de contas da união e da secretaria federal de controle interno, durante todo o período. Referente ao conselho de administração, vemos que sua composição central não sofreu muitas alterações ao longo do período estudado, houveram sim, mudanças no cargo de presidente, mas sua essência se mantém como o órgão de planejamento estratégico assessorado pelos demais mecanismos da estrutura.

A diretoria do Banco também não passa por grandes alterações durante esses anos, segmentadas pelas áreas: desenvolvimento sustentável e de microfinança, de negócios, financeira e de crédito, de ativos de terceiros, de estratégia, administrativa e ti, de controle e risco.

É importante salientar o trabalho de auditoria no BNB, por se tratar de uma instituição financeira e tratarem diretamente com gestão de risco, se faz estritamente necessária à forma e aprovação da veracidade dos procedimentos tomados na instituição, o que se confirma com as ações mostradas nos relatórios.

Foi observado que houve algumas mudanças na estrutura de governança do banco, visando maior eficiência e profissionalização, através, por exemplo, de treinamentos presenciais e a distância dos empregados em prevenção a fraudes, lavagem de dinheiro e combate ao financiamento do terrorismo, fortalecendo a cultura de combate a ilícitos financeiros, treinamentos esses fornecidos pelo seu programa interno de prevenção a lavagem de dinheiro (PLD). A partir desses tipos de ações, nota se que o BNB apresenta uma estrutura

mais focada principalmente em três mecanismos específicos, sendo esses os que mais tiveram destaque nos relatórios: Gestão de Risco, Controle interno e Gestão de Ética.

Pelo fato dos bancos serem instituições que administram recursos de terceiros e operam em ambientes complexos e riscos diários, para conseguir operar em diferentes cenários e ter resultados positivos, o banco deve garantir uma administração de alta competência, uma gestão de risco de eficiência e controles internos efetivo, dessa forma os bancos obtém sucesso e garantem a confiança dos seus clientes.

Em suma, referente a questão levantada nesse estudo: Como se deu a evolução da estrutura de governança corporativa no Banco do Nordeste? Pode-se concluir que ela vai se adaptando e se inovando nos principais pontos de interesse desse setor, podemos notar isso na quantidade de ações adotadas pelas auditorias, pela gestão de risco, pela gestão de ética e controles internos, ações essas que vão evoluindo ao longo do tempo sempre com o intuito da proteção do capital de terceiros.

Referente as limitações da pesquisa, pode se levantar a questão da pouca quantidade de informações acerca de determinada parte da estrutura de governança nos relatórios de sustentabilidade. Nem todos os anos abordavam todos os pontos da estrutura ou nem ao menos citavam, como por exemplo o mecanismo de propriedade, onde não se tem informações nos relatórios de sua evolução e mudanças de cargos ao longo do período estudado.

Por fim, fica como sugestão para trabalhos futuros a aplicação desse tipo de pesquisa usando outras instituições como parâmetro, com finalidade de analisar como cada uma é influenciada de diferentes formas e por diferentes mecanismos. Pode se, ainda, realizar estudos sobre empresas que não possuem uma estrutura de governança sólida e fazer um comparativo com empresas que já tem sua estrutura consolidada, com o intuito de apontar eventuais erros e sugerir possíveis melhorias.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ALMEIDA, Renata Silva de; KLOTZLE, Marcelo Cabus; PINTO, Antônio Carlos Figueiredo. Composição do Conselho de Administração no Setor de Energia Elétrica do Brasil. **Revista de Administração da Unimep**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, jan. 2013.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ASSIS, Edirene Teresinha de; ALVARENGA, Franciane de Oliveira; LACERDA, Clodoaldo Fabrício José. **Relevâncias e desafios do perfil do auditor externo: um estudo de caso**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014. Anais. 10 p. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/702050.pdf>>. Acesso em: 03 de abr. de 2020.
- BANCO DO BRASIL. **Governança: Códigos, Indicadores e Compliance**. Disponível em: <https://ri.bb.com.br/governanca-e-sustentabilidade/codigo-de-governanca-corporativa/>. Acesso em: 19 abr. 2020.
- BANZAS, Manoel Suárez. **Governança corporativa no setor bancário: evolução recente no mercado brasileiro**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005.
- BARROS, Joaquim dos Santos et al. A Auditoria Interna da Empresas Listadas no Novo Mercado e nos Níveis 1 e 2 de Governança Corporativa da BOVESPA. **XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro/RJ – 6 a 10 de setembro de 2008.
- BB (Banco do Brasil). **Diretoria Executiva**. 2019. Disponível em: <<https://ri.bb.com.br/governanca-e-sustentabilidade/diretoria-executiva/>>. Acesso em: 21 dez. 2019.
- BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p.149-188, dez. 2005.
- BERLE, A.; MEANS, G. **The Modern Corporation and Private Property**. New York: Macmillan, 1932.
- BERNARDI, P. C. **A evolução do conceito de governança corporativa à luz da ética: uma análise longitudinal**. 2008.148f. Dissertação (Mestrado em Administração), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- BLB BRASIL. **Conselho de Administração: a importância na Governança Corporativa e seus aspectos legais**. 2017. Disponível em: <<https://www.blbbrasil.com.br/blog/conselho-de-administracao-importancia/>>. Acesso em: 14 dez. 2019.
- BM&FBOVESPA. **Regulamento do Novo Mercado**. 2017. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/regulacao/estrutura-normativa/listagem/. Acesso em: 06 abr. 2020.
- BNB (Banco do Nordeste do Brasil). **Relatório Anual de Sustentabilidade**. 2010.

BNB (Banco do Nordeste do Brasil). **Relatório Anual de Sustentabilidade**. 2011.

BNB (Banco do Nordeste do Brasil). **Relatório Anual de Sustentabilidade**. 2012.

BNB (Banco do Nordeste do Brasil). **Relatório Anual de Sustentabilidade**. 2013.

BNB (Banco do Nordeste do Brasil). **Relatório Anual de Sustentabilidade**. 2014.

BNB (Banco do Nordeste do Brasil). **Relatório Anual de Sustentabilidade**. 2015.

BNB (Banco do Nordeste do Brasil). **Relatório Anual de Sustentabilidade**. 2016.

BNB (Banco do Nordeste do Brasil). **Relatório Anual de Sustentabilidade**. 2017.

BNB (Banco do Nordeste do Brasil). **Relatório Anual de Sustentabilidade**. 2018.

BNB (Banco do Nordeste do Brasil). **Sobre o Banco do Nordeste**. 2020. Disponível em: <<https://www.bnb.gov.br/sobre-o-bnb>>. Acesso em: 05 abr. 2020.

BORTOLON, Patricia Maria; NETO, Alfredo Sarlo; SANTOS, Thaís Barreto. **Custos de auditoria e governança corporativa**. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 24, n. 61, p. 27-36, Abr. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772013000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 21 dez 2019.

BR. Distribuidora. **Competências para o Conselho Fiscal**. 2019. Disponível em: <<https://ri.br.com.br/faq/competencias-para-o-conselho-fiscal/>>. Acesso em: 21 dez. 2019

BRADESCO (São Paulo). **Estrutura de Governança/Organograma Funcional**. Disponível em: https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Paginas/governancacorporativa/133_estrutura-praticas-governanca-corporativa.aspx. Acesso em: 20 abr. 2020

BUTA, Bernardo Oliveira; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho; SCHURGELIES7, Vinicius. **Accountability Nos Atos Da Administração Pública Federal. Administração Pública e Gestão Social**, Belo Horizonte, v. 19, n. 4, p.46-62, ago. 2018. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/5715>>. Acesso em: 04 jan. 2020.

CARNEIRO, Alexandre de Freitas; OLIVEIRA, Deyvison de Lima; TORRES, Luciene Cristina. **Accountability e Prestação de Contas das Organizações do Terceiro Setor: uma abordagem à relevância da contabilidade**. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p.90-105, jul. 2011. Disponível em: <<https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/13240>>. Acesso em: 15 dez. 2019.

CLAESSENS, S; DJANKOV, S; FAN, J.P.H; LANG, L.H.P. et al. Disentangling the Incentive and Entrenchment Effect of Large Shareholdings. **The Journal of Finance**. v. 57, n. 6, p. 2741-2771, Dez. 2002.

CVM (Comissão dos valores mobiliários). RECOMENDAÇÕES DA CVM SOBRE

GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Cartilha de Governança**. Junho de 2002.

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH). **Sobre a Diretoria Executiva**. 2019. Disponível em: <<http://www.ebserh.gov.br/diretoria-executiva>>. Acesso em: 21 dez. 2019.

FONTES, F. J. R.; PICOLIN, L. M. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1163-1188, dez. 2008.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

GARCIA, Alberto Belli; SANTOS, Fernando de Almeida; RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp. A Relevância do Cpc-16 para Atender aos Princípios da Governança Corporativa para as Pequenas e Médias Empresas no Brasil. **Gestão e Desenvolvimento Regional**, São Paulo, v. 12, n. 3, p.104-131, set. 2016. Disponível em: <<https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/2516>>. Acesso em: 21 dez. 2019.

Gregory, H. J.; Simms, M. E. Corporate Governance: What it is and Why it Matters. **The IX International Anti-Corruption Conference**. 1999.

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **O que é Governança Corporativa**. Disponível em <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>>. Acesso em: 05 abr. 2020.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership behavior. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305- 360, out. 1976. Disponível em <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v48n2/v48n2a13.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2020.

KITAGAWA, C.H, RIBEIRO, M.S. Governança corporativa na América Latina: a relevância dos princípios da OCDE na integridade dos conselhos e autonomia dos conselheiros. **Revista Contabilidade & Finanças**. 2009, vol.20, n.51, pp.61-76. ISSN 1519-7077. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772009000300005>. Acesso em: 01 jan. 2020.

LÉLIS, Débora Lage Martins; MARIO, Poueri do Carmo. **Auditoria interna com foco em governança, gestão de riscos e Controle interno: análise da auditoria interna de uma empresa do setor energético**. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 9º. 2009.

LIMA, Hallyson Vieira de. **Práticas de governança corporativa sob a perspectiva dos bancos listados na BM&FBOVESPA**. 2016. 16 f. TCC (graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza-CE, 2016. Disponível em: <<http://www.repositoriobib.ufc.br/00003a/00003a6a.pdf>>. Acesso em: 18/04/2020.

LOBO, Jorge. **Governança Corporativa - VII - Princípio da Transparência**. 2006. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI26321,41046->

Governança+Corporativa+VII+Princípio+da+Transparência>. Acesso em: 04 jan. 2020.
LOPES, J. **Fazer Do Trabalho Científico Em Ciências Sociais Aplicadas**. Recife: Editora Universitária UFPE, 2006.

MARCASSA, Ana Cecília. **Mecanismos de governança corporativa em bancos**. Semana de Contabilidade do Banco Central, 2000.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9713/a-governanca-corporativa-aplicada-no-setor-publ--->>. Acesso em: 04 jan. 2020.

PELEIAS, Ivam Ricardo; SANTOS, Maria Cristina Lourenço dos; TINOCO, João Eduardo Prudêncio. Conselho Fiscal na Governança Corporativa: O caso de uma cooperativa de trabalho médico no Estado de São Paulo - Brasil. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 20, n. 1, p.151-170, jun. 2017.

RODRIGUES, Karen Izadora Santos; CASTRO, Marcelo Gonçalves. **PROPOSTA DE CONTROLES INTERNOS E COMPLIANCE EM UMA EMPRESA COMERCIAL**. Curso de Contabilidade, Universidade de Cruz Alta, Cruz Alta, 2017.

SALSA, Maria Leonor Cruz Reis. **Política de dividendos e ciclo de vida das empresas**. Encontros Científicos, Faro, n.6, p.162.174, 2010. Disponível em<http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-24082010000100015&lng=pt&nrm=iso>. Acesso: em 14 dez. 2019.

SANTANDER. **Governança corporativa**. Disponível em: <https://www.santander.com.br/institucional-santander/governanca-corporativa>. Acesso em: 19 abr. 2020.

SCHRAGLE, Israela. **Auditoria interna: base para o trabalho da auditoria externa numa instituição financeira**. 2003. 68 f. TCC (Graduação) - Curso de Contabilidade, Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SHLEIFER, Andrei, VISHNY, Robert. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**. v. 52, n. 2, p. 737-783, jun. 1997.

SILVA, A. L. C. da. **Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SILVEIRA, A. M. **Governança Corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. São Paulo Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2004.

SILVEIRA, A. M. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SROUR, Gabriel. **Práticas diferenciadas de governança corporativa: um estudo sobre a conduta e a performance das firmas brasileiras**. **Revista Brasileira de Economia (RBE)**., Rio de Janeiro, v. 59, n. 4, p. 635-674, dez. 2005.

TRAPP, Adriana Cristina Garcia. **A relação do conselho fiscal como componente de controle no gerenciamento de resultados contábeis.** 2009. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALE. **Diretoria, Comitês e Conselhos:** Diretoria Executiva. 2017. Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/PT/investors/corporate-governance/board-committees-councils/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 21 dez. 2019.

VALENTE, Paulo Gurgel. **Governança Corporativa: Guia do conselheiro para empresas familiares ou fechadas.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

VENTURA, A. F. A.; SANTOS, V. S.; VENTURA JÚNIOR, R.; FIRMINO, R. G. A. A Relação entre os Níveis de Governança Corporativa e a Rentabilidade Econômica. **Revista REUNA**, v. 17, n. 3, p. p. 73-84, set. 2012.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **Governança Corporativa.** O Globo, Rio de Janeiro, 25 de dezembro de 2000. Primeiro Caderno, p.7.

ZORZAL, Luzia; RODRIGUES, Georgete Medleg. Disclosure e transparência no setor público: Uma análise da convergência dos princípios de governança. **Informação & Informação**, v. 20, n. 3, p. 113-146, 2015.