UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE - FEAAC
MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA

FERNANDO JOSÉ DA SILVEIRA MARINHO

A CONTRIBUICÃO DA CONTROLADORIA PARA OS AGENTES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO NO BANCO DO BRASIL

FORTALEZA
2008

FERNANDO JOSÉ DA SILVEIRA MARINHO

A CONTRIBUICÃO DA CONTROLADORIA PARA OS AGENTES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO NO BANCO DO BRASIL

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará como requisito final para a obtenção do titulo de Mestre em Controladoria.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Martins Mendes de Luca

FORTALEZA

2008

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)

M29c Marinho, Fernando José da Silveira.
A contribuição da controladoria para os agentes de governança corporativa : um estudo de caso no Banco do Brasil / Fernando José da Silveira Marinho. – 2008.
171 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade,Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2008.
Orientação: Prof. Dr. Márcia Martins Mendes De Luca.

1. Controladoria. 2. Governança corporativa. 3. Bancos. I. Título.

CDD 658

FERNANDO JOSÉ DA SILVEIRA MARINHO

A CONTRIBUIÇÃO DA CONTROLADORIA PARA OS AGENTES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO NO BANCO DO BRASIL

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Controladoria, outorgado pela Universidade Federal do Ceará - UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

Aprovada em: 25/09/2008

BANCA EXAMINADORA

_____

Profa. Dra. Márcia Martins Mendes De Luca
Orientadora

_____

Prof. Dr. Augusto Cézar de Aquino Cabral
Universidade Federal do Ceará

_____

Profa. Dra. Vera Maria Rodrigues Ponte
Universidade de Fortaleza (Unifor)

Dedico este trabalho a DEUS, fonte de vida e de amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa Ailza, aos meus filhos Fernanda, Tiago e Gabriel, e ainda ao meu sobrinho Alex, pela ajuda durante todo o tempo em que estive empenhado em bem conduzir essa Dissertação.

Agradeço aos colegas de trabalho, em especial ao Sérgio Figueiredo, que me proporcionaram momentos de dedicação integral a esse trabalho.

Ao colega Cláudio Gondim, Gerente de Divisão da Controladoria do Banco do Brasil, que em muito ajudou na realização da pesquisa.

À minha orientadora, Profa. Márcia Martins Mendes De Luca, pelas contribuições em todos os momentos.

Aos professores Vera Ponte e Augusto Cabral pelas sugestões apresentadas na etapa de qualificação e da defesa.

RESUMO

Desde o final do século passado, percebe-se uma nova dinâmica no ambiente dos negócios, surgindo um crescente interesse da sociedade, governo, clientes e colaboradores pela vida empresarial. Nesse contexto, fez-se necessário que as empresas procurassem atuar de forma mais transparente e passassem a, sistematicamente, prestar contas a seus diversos públicos de interesse. As práticas de Governança Corporativa possibilitam uma gestão mais transparente e participativa. Torna-se, também, fundamental a existência de um órgão que assegure essa prestação de contas, da forma mais transparente possível. No âmbito das organizações, procurou-se identificar se a Controladoria teria essa missão, com atuação cada vez mais estratégica e menos operacional. Nesse sentido, o trabalho tem como objetivo geral investigar o processo de interação da Controladoria com os agentes da Governança Corporativa no Banco do Brasil. A pesquisa foi classificada como exploratória e, quanto à natureza, como pesquisa qualitativa. Adotaram-se, ainda, os seguintes procedimentos: bibliográfico, documental e estudo de caso, utilizando-se a técnica de entrevista, que foi realizada com os gestores das áreas de Controladoria e Contadoria do BB, responsáveis pelas funções de Controladoria, conforme preconiza a literatura. A análise evidencia a plena utilização dos produtos gerados nas áreas de Controladoria e Contadoria pelos agentes de Governança Corporativa da instituição. Assim, conclui-se que há um relacionamento permanente e sinérgico entre a Controladoria e o processo de Governança Corporativa no âmbito do Banco do Brasil.

Palavras-chave: Controladoria. Governança Corporativa. Bancos.

ABSTRACT

Since the last century has finished, a new dynamic in business area is noticed, existing an increasing society, government, customers and collaborators interest in the enterprise extent. In this context, it became necessary that companies look forward acting in a transparent and clear way of working and start, systematically, to give accounts its people directly interested in Enterprise daily life. Corporate Governance practices make possible a clearer, transparent and accessible management. The existence of an agency which assures this rendering of accounts, as transparent and clear as possible is just essential in the extent of Organizations, it was intended identifying that the Controllership would have this mission, with a strategical performance instead of an function executioner one. In this essay, the central objective is to analyze the interaction of the Controllership with Corporate Governance agents in *The Bank of Brazil*. The research was classified as exploratory and about the nature of this research, it was defined as a qualitative one. It had been adopted during the studies, the following procedures: bibliographical, documentary and case analysis by using managers Controllership and Accounting department of the BB interviews, responsible for Controllership functions, as doctrine extols. The analysis evidences the entirely use of the products generated in the areas of Controllership and Accounting department for the agents of Corporative Governance in this institution. Thus, it may be concluded there is a permanent and synergic relationship between the Controllership and Corporate Governance procedures in the Bank of Brazil environment.

Key-words: Controllership. Corporate Governance. Banks.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICOS

1 Melhoria da Governança Corporativa refletida na valorização das ações do BB..... 134

FIGURAS

1 Pilares da Governança Corporativa..... 55
2 Estrutura organizacional do Banco do Brasil..... 115
3 Princípios que norteiam a Governança Corporativa no BB..... 125
4 Comitês, subcomitês e comissões da estrutura de Governança Corporativa..... 131
5 Estrutura e processo de gestão de risco..... 132
6 Produtos e clientes da Controladoria do BB..... 143

QUADROS

1 Principais funções da Controladoria, segundo a literatura nacional..... 29
2 Análise de Conteúdo – distribuição por tema..... 109
3 Funções da Controladoria do Banco do Brasil em 1996 e em 2008..... 117
4 Funções da Contadoria do Banco do Brasil..... 118
5 Clientes das áreas de Controladoria e Contadoria do BB..... 119
6 Produtos das áreas de Controladoria e Contadoria do BB..... 120
7 Produtos da Controladoria de acordo com a utilização por seus clientes..... 139
8 Produtos da Contadoria de acordo com a utilização por seus clientes..... 143

LISTA DE TABELA

1 Composição acionária do Banco do Brasil (%)..... 125

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	11
2	**CONTROLADORIA**	17
2.1	Conceitos e Objetivos	18
2.2	Missão da Controladoria	21
2.3	Funções da Controladoria	24
2.4	Forma de Atuação da Controladoria	31
2.5	A Controladoria nas Instituições Financeiras	35
2.6	As funções da Controladoria nas Instituições financeiras	40
3	**GOVERNANÇA CORPORATIVA**	45
3.1	Origem e Evolução	45
3.2	Conceitos de Governança Corporativa	51
3.3	Princípios de Governança Corporativa	55
3.4	Práticas de Governança Corporativa no Brasil	59
3.4.1	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)	60
3.4.2	Comissão de Valores Mobiliários (CVM)	68
3.4.3	Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA)	69
3.4.4.	Regulação no Mercado Financeiro	74
3.5	A Governança Corporativa e a Lei Sarbanes Oxley	75
3.6	Principais Agentes da Governança Corporativa	78
3.7	Governança Corporativa em Instituições Financeiras	85
4	**METODOLOGIA DE PESQUISA**	95
4.1	Tipologia da Pesquisa	96
4.2	Amostra	99
4.3	Planejamento da Pesquisa	101
4.4	Coleta de Dados	104
4.5	Tratamento dos Dados	108
4.6	Limitações	110
5	**CONTROLADORIA E OS AGENTES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BANCO DO BRASIL**	**111**

5.1 A Organização Banco do Brasil..... 111
5.2 Missão e valores organizacionais..... 113
5.3 Estrutura Organizacional..... 114
5.4 A Controladoria no Banco do Brasil..... 116
5.5 A Governança Corporativa no Banco do Brasil..... 121
5.6 O Processo de interação das funções da Controladoria com os Agentes de Governança Corporativa no Banco do Brasil..... 135
6 CONCLUSÕES..... 145
REFERÊNCIAS..... 149
Apêndice A – Protocolo de Pesquisa..... 159
Apêndice B – Protocolo de Entrevista..... 162
Apêndice C – Roteiro de Entrevista com Gerente da Contadoria..... 163
Apêndice D – Roteiro da Entrevista com Diretor da Controladoria..... 165
Apêndice E – Ata Reunião Conselho de Administração..... 167

1 INTRODUÇÃO

As empresas do século XXI buscam sintonia com as mudanças que ocorrem nos diversos mercados consumidores. Como estratégia eficaz de negócio, colocam seus produtos no tempo certo e com a qualidade desejada pelos clientes ao menor custo, visando adquirir ou sustentar sua participação de mercado.

Verifica-se também que as organizações procuram ser avaliadas por outros aspectos, e não somente eficiência e lucratividade. Assim, os temas Governança Corporativa e Responsabilidade Socioambiental têm merecido destaque nas análises de profissionais do mercado, investidores e sociedade.

No mercado financeiro nacional, a competição das instituições financeiras é muito acirrada, notadamente pelo crescimento da presença de grandes conglomerados financeiros multinacionais. Nesse contexto, observa-se que as estratégias institucionais bem-sucedidas são rapidamente incorporadas pela concorrência, deixando, assim, de ser uma vantagem competitiva. A rapidez na implementação da estratégia é que se tornou um diferencial e em especial tudo aquilo que não pode ser facilmente copiado.

No Brasil, os bancos se posicionam para atuar no varejo de pessoa física em acirrada disputa por fatias de mercado, com abordagens, inclusive a não-correntistas, na oferta de crédito e de serviços. Para isso, têm utilizado parcerias, correspondentes bancários e promotores de vendas. No mercado de pessoas jurídicas, verificam-se ofertas de crédito customizadas e consultoria financeira, com a desvinculação do atendimento na rede física de agências.

Sob o enfoque apresentado, as instituições financeiras precisam gerenciar melhor suas informações, com vistas a formatar estratégias que as levem a atingir objetivos e, com isso, atender às expectativas de seus públicos de interesses. Ressalte-se que, devido à grande disponibilidade de informações, o

desafio é a seleção, processamento e classificação, quanto à relevância, e sua utilização dentro do planejamento e ao longo de todo o processo de gestão.

Com relação à definição de instituição financeira, Fortuna (2000, p. 17) afirma que a Lei da Reforma Bancária (4.595/64), em seu artigo 17, caracteriza com exatidão essas instituições, ao prever:

> consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, a intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros.

Com a finalidade de selecionar, processar e classificar as informações da organização surge à necessidade de um órgão que possa gerenciá-las, tornando-as adequadas aos objetivos estratégicos. Schmidt et al. (2002, p. 21) evidenciam a origem da Controladoria, nesse ambiente, quando afirmam: “A expansão dos negócios de muitas organizações e o conseqüente aumento de sua complexidade trouxe a necessidade da criação da Controladoria”.

A Controladoria atua como uma área fundamental dentro de uma organização para captar, processar e fornecer para outras áreas e usuários externos as informações necessárias, com a finalidade de alcançar os objetivos empresariais. Por esses aspectos, a Controladoria tem sido considerada um órgão importante dentro da estratégia de elevação da competitividade da empresa.

Vale salientar que a Controladoria não pode fugir ao contexto da empresa. Cada empresa tem sua realidade, e a Controladoria deve procurar oferecer instrumentos gerenciais que assegurem a implementação das ações estratégicas compatíveis com esse cenário.

Catelli (2001, p. 344) aborda a Controladoria sob dois aspectos:

> a controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo de conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo

> respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação.

A necessidade de investigação desse tema não é nova, segundo Kanitz (1976, p. 2), por duas razões principais:

> a) as empresas estão se tornando cada vez maiores, tanto em termos absolutos quanto em termos relativos. Assim, é natural que empresas maiores tenham problemas maiores a serem controlados. Por outro lado, as pequenas empresas estão se profissionalizando, o que exige conhecimentos e metodologias aplicáveis no seu dia-a-dia. A forma intuitiva, apenas empírica, já não mais satisfaz às necessidades existentes;
> b) as mudanças no mundo estão ocorrendo de forma contínua, rápida e imprevisível. Se hoje se tem alguma idéia do que controlar e de como controlar, nada é possível afirmar em relação ao futuro imediato. Uma súbita, e sempre possível, mudança na política monetária do governo, como a política cambial, por exemplo, pode comprometer seriamente os orçamentos das empresas. Assim, sistemas de controle rígidos e sistemáticos, freqüentes no passado, tornaram-se obsoletos e improdutivos.

Com base no crescimento das empresas, profissionalização de sua gestão e aumento da complexidade operacional, surge a procura dos públicos de interesses por informações precisas, em conformidade com as normas legais e obedecendo a princípios éticos, que traduzam a real situação de cada companhia. Kanitz (1976) já apontava, àquela época, que essas seriam as expectativas dos diversos *stakeholders*, muito embora esse termo ainda não fizesse parte do cotidiano das empresas.

Com a evolução do processo de globalização, a redefinição do papel do Estado no capital das empresas estatais e a drástica redução do fluxo inflacionário, a partir de 1995, no Brasil, ficou mais acentuada a necessidade de adoção de novas práticas de gestão, traduzidas como práticas de Governança Corporativa. Medidas como a prestação de contas e a transparência impactaram diretamente nas percepções dos novos investidores do mercado, a partir dessa época.

Lima e Terra (2004, p. 2) enfatizam a convergência das expectativas dos diversos públicos de interesses através da adoção das práticas de Governança Corporativa, quando dispõem que:

> o desafio da governança corporativa consiste em estabelecer mecanismos que alinhem efetivamente os interesses dos diversos atores envolvidos nas corporações, sejam eles acionistas, gestores, empregados, credores etc. A convergência desses interesses objetiva, em última análise, a maximização da riqueza dos acionistas.

A Governança Corporativa visa ao bom desempenho das organizações através do monitoramento de práticas em que se inserem direitos e relacionamentos das partes interessadas, com base em um conjunto de princípios éticos e de responsabilidade corporativa.

Ressalte-se que a Governança Corporativa gera valor para a organização, quando contribui para um negócio de qualidade, lucrativo e bem administrado. A boa governança possibilita uma administração mais transparente, o que aumenta os benefícios dos acionistas e de todos os que lidam com a empresa.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2004), a Governança Corporativa fundamenta-se nos seguintes princípios que lhe dão sustentação: *fairness, accountability, disclosure* e *compliance*.

Com base nos aspectos apresentados, ou seja, na necessidade de gerenciamento das informações por um órgão que possa viabilizar, dentre outros, a prestação de contas e transparência para os públicos de interesses, com base em princípios éticos e de responsabilidade corporativa, os temas Controladoria e Governança Corporativa, tornam-se afins para as empresas.

Santos (2004, p. 148) traz uma abordagem que evidencia a ligação entre Governança e Controladoria:

> a Controladoria deve assegurar que a organização tenha acesso a um sistema de informações que habilite os executivos a tomarem o melhor curso de ação entre as alternativas apresentadas. O conceito de Governança é indissociável do controle e, na verdade, a origem da função *controller* veio da necessidade da existência, no ambiente interno das organizações, de um sistema independente que servisse como instrumento de apoio à atividade de gerir e governar.

O papel tradicional da Controladoria, de preparação de relatórios e orçamentos, encontra-se em processo de migração para uma abrangência maior dentro das organizações. Sua função torna-se cada vez mais de suporte à alta administração, por meio do gerenciamento de sistemas de informações e de controles internos, que subsidiem decisões sobre as metas de desempenho organizacional e do gerenciamento estratégico do risco (SANTOS, 2004).

Garcia (2003) ressalta que, para o efetivo exercício da Governança Corporativa, e tendo em vista a presença do conflito de agência nas empresas, é absolutamente necessária a emergência de uma nova posição organizacional e funcional da Controladoria.

Considerando a relação apresentada entre a Controladoria e a Governança Corporativa nas empresas, este estudo visa responder à seguinte questão de pesquisa: Como se desenvolve o processo de interação da Controladoria com os agentes de Governança Corporativa no Banco do Brasil?

Para responder a essa questão, o presente estudo tem como objetivo geral investigar o processo de interação da Controladoria com os agentes da Governança Corporativa no Banco do Brasil (BB).

Como objetivos específicos deste trabalho, podem-se indicar:

- identificar as funções da Controladoria no âmbito do BB;
- identificar os órgãos que exercem as funções de Controladoria no BB;
- apresentar a estrutura de Governança Corporativa do BB e seus principais agentes; e
- analisar a relação da Controladoria com os agentes de Governança Corporativa do BB.

Como pressuposto da pesquisa, tem-se que: considerando que a Controladoria tem como uma de suas funções a geração e disseminação de informações e que a Governança Corporativa tem como princípios a transparência (*disclosure*) e a prestação de contas (*accountability*) aos vários *stakeholders*, pressupõe-se que há um processo de interação da Controladoria com os agentes de Governança Corporativa de uma organização.

Trata-se de pesquisa exploratória, com cunho descritivo, de natureza qualitativa. Os procedimentos de pesquisa são: 1) revisão teórica sobre o tema, através da pesquisa bibliográfica e documental (atas, relatórios e outros), e 2) estudo de caso único, contemplando o BB como unidade de análise.

O trabalho é composto de seis seções, sendo esta introdução a primeira delas. A segunda seção apresenta uma revisão teórica dos conceitos e funções da Controladoria, bem como sua missão e forma de atuação. Ressalta-se, ainda, a Controladoria e suas funções nas instituições financeiras. Na seção três, apresenta-se o referencial teórico sobre Governança Corporativa, abordando conceitos, princípios, práticas e agentes. Aborda-se também a Governança Corporativa em instituições financeiras.

Na seção quatro dispõe-se sobre a metodologia da pesquisa, identificando-se a tipologia, o planejamento, a coleta e o tratamento dos dados. Na quinta seção, faz-se um estudo sobre a Controladoria e agentes de Governança Corporativa do BB, apresentando os resultados e a análise dos dados colhidos nas entrevistas. Finalmente, na sexta seção, apresentam-se as conclusões sobre o assunto, seguindo-se as referências e os anexos.

2 CONTROLADORIA

A atuação tradicional da contabilidade objetivava, prioritariamente, suprir as necessidades de informações fiscais e societárias da organização. Atualmente, os gestores e os proprietários precisam de mais informações além dessas, para subsidiar o processo decisório, com a finalidade de assegurar a continuidade da empresa.

Na análise de investimentos são considerados os eventuais impactos sobre o meio ambiente, por exemplo. Na avaliação da gestão empresarial, os objetivos delineados são periodicamente avaliados, de forma a garantir o seu alcance, e isso se dá pelo gerenciamento da informação no âmbito da organização.

Dos conceitos da contabilidade tradicional para os da contabilidade moderna, das necessidades antigas para as demandas do mundo atual, globalizado e competitivo, surge a Controladoria.

Segundo Schmidt e Santos (2006, p. 11), a Revolução Industrial, com os processos sociais e de produção, deu origem à Controladoria. Para esses autores, há quatro fatores que podem ser considerados os principais influenciadores dessa origem:

1. aumento das organizações em tamanho e complexidade;

2. globalização física das empresas;

3. crescimento nas relações governamentais com negócios das companhias; e

4. aumento no número de fontes de capital.

Beuren (In: SCHMIDT, 2002, p. 20) menciona que “a Controladoria surgiu no início do século XX nas grandes corporações norte-americanas com a finalidade de realizar rígido controle de todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais”.

2.1 Conceitos e Objetivos

Como evolução da ciência contábil ou como ciência própria, a Controladoria se transporta para uma nova visão de negócios, apresentando-se como a grande base de informações para dar suporte à gestão.

Mosimann e Fisch (1999, p. 88) apresentam duas linhas de entendimento, para melhor compreensão do conceito:

> a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:
> a. como um órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e
> b. como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Essas abordagens – Controladoria como órgão administrativo; forma organizada para desempenhar determinadas atividades e funções; e ramo do conhecimento, estrutura teórica própria com fundamentos e conceitos – acabaram por dividir os estudiosos do tema.

Sob o enfoque estrutural, Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007, p. 13) apresentam este entendimento:

> pode-se entender Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem fins lucrativos.

Peixe (1996, p. 67) diz que a Controladoria:

> serve como órgão de coordenação e controle da cúpula administrativa. É ela que fornece os dados e informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a eficiência administrativa.

Peleias (2002, p. 13) afirma que a Controladoria como órgão administrativo "é uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão".

Abordando a Controladoria como função administrativa e demonstrando seu foco estratégico na busca dos objetivos, Tung (1985, p. 33) expõe:

> a Controladoria funciona como órgão de observação e controle da cúpula administrativa. É ela que fornece dados e informações, que planeja e pesquisa, procurando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento atuais e futuros, que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa.

Os conceitos convergem no sentido de que a Controladoria, como unidade administrativa, está integrada ao processo de gestão empresarial, contribuindo para o alcance dos objetivos empresariais, por meio da coordenação da gestão econômica da empresa.

Padoveze (2005, Prefácio) enfatiza essa posição, quando diz: "A Controladoria deve participar ativamente de todo o processo de gestão empresarial, que compreende o ciclo de planejamento, execução e controle".

Sob o enfoque da Controladoria como ramo do conhecimento, Almeida, Parisi e Pereira (In: CATELLI, 2001, p. 370) afirmam:

> apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de informação e modelo de gestão econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

De forma semelhante, Mosimann e Fisch (1999, p. 99) ensinam que a Controladoria pode ser conceituada como:

> o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a obtenção de sua eficácia.

Enquanto ramo de conhecimento, a Controladoria traz muitos conceitos da Contabilidade, o que acaba produzindo sombreamento de princípios. Nesse sentido, Padoveze (2005, p. 39) aduz que "a Controladoria é uma área do conhecimento humano, porém não há elementos suficientes para, ainda, diferenciá-la da Contabilidade".

E, complementa, posicionando-se quanto à Controladoria como unidade administrativa e usuária da teoria contábil e de outras ciências: "a Controladoria se configura como unidade administrativa, com estrutura própria, que por meio da utilização maciça da teoria contábil, acoplada aos conceitos necessários das demais ciências, exerce funções específicas" (PADOVEZE, 2005, Prefácio).

De acordo com Peters (2004, p. XI), "o desenvolvimento da Controladoria veio da observação científica de práticas mais bem-sucedidas (*best practices*) que formaram um arcabouço teórico, sustentáculo de modelos científicos de controle econômico financeiro de gestão e resultados". No seu entendimento, o mercado de capitais norte-americano, ativo e competitivo, evidenciou a necessidade de um órgão de Controladoria, que assegurasse informações confiáveis para os investidores e agentes.

Por esse entendimento, percebe-se a Controladoria como fornecedora de informações aos usuários externos, com base em práticas administrativas e contábeis legais, contribuindo para adicionar valor a essas informações e melhorar as decisões dos públicos de interesses.

Por fim, conclui-se que a Controladoria como unidade administrativa tem sido mais analisada pela literatura, não obstante alguns autores a definam como

ramo do conhecimento, enquanto outros aceitam as duas linhas. Ressalte-se que como unidade administrativa, a Controladoria se faz usuária dos conceitos da Contabilidade e demais ciências. Na prática, observa-se a sua contribuição para a gestão empresarial, condução do negócio e geração de resultados, ajudando a empresa a alcançar seus objetivos.

2.2 Missão da Controladoria

A missão de qualquer organização é sua razão de ser, existir e manter-se no mercado. O objetivo principal da empresa é cumprir sua missão, que se transporta, a partir dela, para alcançar uma visão de futuro. O que leva uma empresa a sair de determinada situação para a visão de futuro denomina-se estratégia.

Michaelson (2002, p. 18) assevera que “uma boa definição de estratégia seria fazer a coisa certa”. A coisa certa, segundo ele, seria o planejamento antes da batalha, saber para onde ir, ter informações suficientes e quantificar os recursos de que se dispõe.

Nesse contexto, Porter (1999, p. 73) assegura que a “estratégia é a criação de compatibilidades entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades e da sua integração”.

Ainda sob esse enfoque, Porter (2004, p. XIII) aborda a estratégia competitiva, quando salienta que a “estratégia competitiva faz um exame do modo como uma empresa pode competir com maior eficiência para fortalecer sua posição de mercado”. Para cumprir sua missão, a empresa precisa conhecer sua estratégia e objetivos, torná-la executável, repassá-la às áreas e ser aceita por elas.

Rosa da Silva (2002, p. 2) traz a seguinte abordagem de relacionamento entre as estratégias da organização definidas no planejamento estratégico e a Controladoria:

> encontram-se questionamentos acerca do que planejamento estratégico tem a ver com Controladoria. Posto que estratégia é um padrão ou plano que integra as principais metas e políticas de uma organização e estabelece a seqüência coerente das ações que dela devem decorrer, fica estabelecido o vínculo entre planejamento estratégico e as atividades desenvolvidas pelo *Controller*.

Como parte da organização, a Controladoria precisa assumir suas funções de forma a contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos. Para Mosimann e Fisch (1999, p. 89), a missão da Controladoria está ligada ao sucesso organizacional:

> a Controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e continuidade da organização. Seu papel fundamental, nesse sentido, consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área.

A missão da Controladoria consiste em zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2006). Segundo os citados autores, a Controladoria tem como fim garantir informações adequadas ao processo decisório e, assim, colaborar com os gestores na busca da eficácia gerencial.

Segundo Beuren (In: SCHMIDT, 2002, p. 22), a Controladoria tem como missão:

> Coordenar os esforços dos gestores no sentido de garantir o cumprimento da missão da empresa e assegurar sua continuidade, gerando informações relevantes, fidedignas e tempestivas para a tomada de decisões dos gestores, ou seja, prover informações que induzam alcançar um resultado global sinérgico na busca da eficácia empresarial e garantir sobrevivência.

Peleias (2002, p.16) corrobora esse entendimento, quando afirma:

> a Controladoria atuará como órgão aglutinador dos esforços desenvolvidos pelas demais áreas, permitindo tal sinergia que o resultado global da empresa supere a somatória dos resultados individuais das diversas áreas de responsabilidade.

O que se verifica é uma convergência para a busca da sinergia entre as áreas, com a finalidade de implantar a estratégia e alcançar o resultado global. Por

essa ótica, a Controladoria torna-se fundamental como órgão catalisador e coordenador de ações, que busquem assegurar a consolidação desses pontos.

Peters (2004, p. 3) expõe que “a Controladoria excede a simples tentativa de fornecer dados que possam ser informações, mas envolve-se e compromete-se na gestão econômica, sendo solidária no resultado alcançado pela sociedade empresarial”.

Schier (2006, p. 12) afirma que “a missão da Controladoria consiste em estabelecer ambiente propício para o desenvolvimento das atividades da empresa com vistas a sua continuidade e otimização do resultado global”.

Vários outros autores também definem a missão da Controladoria. Segundo Almeida, Parisi e Pereira (In: CATELLI, 2001, p. 372-373), a missão da Controladoria é “assegurar a otimização do resultado econômico da organização”. Para que essa missão seja atingida, faz-se necessário o atendimento dos seguintes objetivos: promoção da eficácia organizacional, viabilização da gestão econômica e promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007, p. 18) salientam a busca do resultado através do modelo de informação voltado para a gestão, ao dispor que “a missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa por meio da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão”.

Mossimann e Fisch (1999, p. 90) dizem que “a missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas”.

Verifica-se que a otimização do resultado global é ponto de concordância dos autores quanto à missão da Controladoria. Todavia, vale ressaltar que essa otimização é conseqüência da sinergia entre as áreas, e, com isso, volta-se ao papel da Controladoria, conforme já destacado, de coordenação das ações que possam ajudar a atingir a eficácia empresarial.

Nascimento e Reginato (2007, p. 7) confirmam que a Controladoria deve estar comprometida com todas as áreas da empresa, para viabilizar a sua gestão:

> a área de controladoria tem como missão estabelecer as conexões do processo de gestão, elemento central da dimensão de controle de gestão, com as informações por ele requeridas, obtidas a partir do uso de um sistema de informações que possibilite a ela exercer essa atividade.

Destacando o papel da Controladoria na gestão do negócio da empresa, Padoveze (2005, p. 39) assegura que "a Controladoria tem missão e atribuições específicas, que implicam um comportamento proativo e profundamente responsável e influenciador no desempenho do negócio".

Ainda sobre a missão da Controladoria, Borinelli (2006, p. 204) a define com a finalidade de:

> zelar pela sobrevivência e continuidade da organização, através de um processo permanente de promoção, coordenação e integração dos esforços de cada uma das partes que formam o todo organizacional, de maneira a assegurar a eficácia e a otimização do resultado econômico da entidade.

Com uma visão sistêmica da organização e a missão de coordenar as ações estratégicas que visem alcançar o resultado global, a Controladoria deve procurar integrar as áreas, para que a empresa garanta o cumprimento de sua missão. A continuidade da empresa depende do atingimento dos seus objetivos estratégicos e da eficácia empresarial.

2.3 Funções da Controladoria

Quando se abordam as funções da Controladoria, pode-se, *a priori*, admitir que elas se limitam à geração de relatórios gerenciais e financeiros. Todavia, pode-se assegurar que, para o cumprimento de sua missão, a Controladoria deve ir mais além. A geração da informação é importante, mas fundamental é saber como utilizá-la a serviço da organização.

A Controladoria deve ter como atribuição a busca do desempenho ótimo em qualquer ente, seja ele público ou privado, e contribuir com algo mais, procurando sincronizar o conjunto de elementos que compõem a máquina de qualquer entidade (SLOMSKI, 2005).

Figueiredo e Caggiano (2006, p. 27) valorizam a gestão das informações estratégicas e gerenciais: “o órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial”.

A partir dos números contábeis, fatos e informações, em conformidade com aspectos legais e tributários, a Controladoria deve verificar quais dados sobre os recursos empresariais impactam a gestão. Os aspectos relevantes para a organização devem ser objeto de análise da Controladoria, mas não de forma exclusiva, pois as demais áreas também contribuem para o resultado global.

Segundo Almeida, Parisi e Pereira (In: Catelli, 2001, p. 375), os objetivos das funções desempenhadas pela Controladoria são:

- subsidiar o processo de gestão;
- apoiar a avaliação de desempenho;
- apoiar a avaliação de resultado;
- gerir os sistemas de informações;
- atender aos agentes de mercado.

Peters (2004, p. 2) destaca como funções da Controladoria voltadas para o negócio e o mercado, a mensuração, a análise, a comunicação e a discussão da visão de mercado e do negócio e das ações desse negócio que afetam o seu *status* econômico.

Sobre a prática das funções da Controladoria, aduz Padoveze (2005, Prefácio):

> o instrumento básico para o exercício das funções da Controladoria é o sistema de informação contábil ou de controladoria, que se caracteriza automaticamente como gerencial, uma vez que deve permitir a atuação do *controller*, ou contador geral em todas as etapas do processo de gestão.

Segundo Padoveze (2005, p. 35):

> a Controladoria tem como função principal a responsabilidade pelo processo da gestão da empresa como um todo (planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle), ao mesmo tempo em que auxilia subsidiariamente as demais atividades da companhia em seus processos de gestão específicos.

Oliveira, Perez Jr e Silva (2007, p. 17) esclarecem que o *Financial Executive Institute* concebe como as principais atribuições da Controladoria:

> a) estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações;
> b) medir a performance entre os planos operacionais aprovados e os padrões, reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais;
> c) medir e reportar a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para o atingimento desses objetivos;
> d) prover proteção para os ativos da empresa, incluindo adequados controles internos e cobertura de seguros;
> e) analisar a eficiência dos sistemas operacionais;
> f) sugerir melhorias para a redução de custos;
> g) verificar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização;
> h) analisar as causas de desvios e sugerir correção desses planos ou dos instrumentos e sistemas de controle;
> i) analisar a adequação na utilização dos recursos materiais e humanos da organização; e
> j) em suma, revisar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da organização, sem exceção.

A função da Controladoria é discutida também por Nascimento e Reginato (2007, p. 2), segundo os quais:

> a área de controladoria tem a função de promover a eficácia das decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, quando necessárias, e, principalmente, suavizando para os gestores as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes e de sua adequada comunicação, de forma a sustentar a integridade do processo decisório.

Entre os sistemas a serem utilizados na execução das funções da Controladoria e de suas atribuições, destacam-se os sistemas de custos, informações de mercado, desempenho das áreas, orçamento e controles internos.

Kanitz (1976, p. 7) diz que, apesar de, às vezes, o *controller* ser confundido com o administrador financeiro, sua função básica consiste em dirigir e, na maioria das vezes, implantar os sistemas de:

> a) Informação. Possivelmente o mais conhecido dos sistemas sob responsabilidade do *controller*. Compreende os sistemas contábil e financeiro da empresa, sistemas de pagamento e recebimento, folha de pagamentos etc.;
> b) Motivação. O *controller* age sobre o comportamento dos funcionários da empresa, podendo motivá-los positiva ou negativamente. Cabe-lhe prever o efeito de novos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente afetadas;
> c) Coordenação. Através de sua função, de certa forma centralizadora, o *controller* é o primeiro a tomar conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa. Ele pode saber, por exemplo, que há uma falha no departamento de compras e que, se não sanada a tempo, poderá prejudicar a produção de determinado item no mês seguinte. Ou então detectar um furo na situação financeira da empresa;
> d) Avaliação. Esta é, talvez, a mais difícil das funções do *controller*: saber interpretar os fatos e avaliar se determinado resultado é favorável, e, em caso negativo, identificar as falhas que precisam ser corrigidas;
> e) Planejamento. Avaliar o passado é uma das primeiras etapas para planejar o futuro. Um dos modelos mais simples de avaliação empresarial consiste em comparar os resultados efetivamente alcançados com aqueles planejados; e
> f) Acompanhamento. Consiste em acompanhar de perto a evolução dos planos traçados, possibilitando ao *controller* interferir para corrigir falha ou então certificar-se de que o planejamento não poderá ser cumprido.

Por meio de uma visão sistêmica e sinérgica, apontando sempre para o atingimento dos objetivos, Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007, p. 18) assumem que "o papel da Controladoria é assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório".

Enquanto subsidiária do processo de gestão, a Controladoria, segundo Peleias (2002, p. 14), tem o seguinte enfoque:

> as contribuições da Controladoria para o processo de gestão são:
> a) subsídio à etapa de planejamento, com informações e instrumentos que permitam aos gestores avaliar o impacto das diversas alternativas de ação sobre o patrimônio e os resultados da organização, e atuar como agente aglutinador de esforços pela coordenação do planejamento operacional;
> b) subsídio à etapa de execução, por meio de informações que permitam comparar os desempenhos reais nas condições padrão e

> realizado pelo registro de eventos e transações efetivamente concluídos; e
> c) subsídios à etapa de controle, permitindo comparação das informações relativas à atuação dos gestores e áreas de responsabilidade com o que se obteve com os produtos e serviços, relativamente a padrões previamente estabelecidos.

Araújo e De Luca (2006, p. 5) indicam as seguintes funções vinculadas à Controladoria:

> a) Contabilidade financeira: responsável pela escrituração contábil e preparação das demonstrações financeiras;
> b) Contabilidade gerencial: responsável pela preparação de orçamentos e relatórios gerenciais sobre o desempenho das áreas e da empresa como um todo;
> c) Contabilidade de custos: acompanhamento e apuração dos custos de produção;
> d) Gestão fiscal: responsável pelo registro, apuração e liquidação das obrigações fiscais, nos níveis federal, estadual e municipal;
> e) Gestão patrimonial: controle dos bens do ativo fixo;
> f) Relacionamento com terceiros: relacionamento com os auditores externos e demais órgãos externos;
> g) Gestão financeira: preparação e acompanhamento do fluxo de caixa, além da gestão das áreas de crédito e cobrança, suprimentos, contas a receber e a pagar; e
> h) Gestão da tecnologia da informação: participação ativa na aquisição e/ou desenvolvimento de sistemas de informação.

Como participante de todo o processo de planejamento da empresa e facilitadora de informações para as demais áreas, a Controladoria tem uma função ao mesmo tempo estratégica e operacional, pois, na medida em que está conectada ao pensamento estratégico da empresa, também contribui para a formalização de processos operacionais.

A Controladoria tem também como uma de suas principais funções monitorar desempenho e direcionar os gestores na busca da eficácia empresarial, utilizando, para tanto, a informação como principal insumo (REGINATO, 2006).

Com o objetivo de estabelecer uma Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC), Borinelli (2006) estruturou uma pesquisa para conhecer as funções da Controladoria apresentadas pelos diversos estudiosos do assunto.

Função/Atividade da Controladoria	Autores – Literatura Nacional
Gerenciar o departamento de Contabilidade	Figueiredo e Caggiano (2004), Nakagawa (1980), Oliveira (1998), Padoveze (2004), Perez Jr. et al (1997), Guerreiro et al. (1997), Garcia (2003) e Souza (1993)
Desenvolver e gerenciar o sistema contábil de informação	Kanitz (1976), Mossimann e Fisch (1999), Padoveze (2004) e Tung (1993)
Implementar e manter todos os registros contábeis	Kanitz (1976), Oliveira (1998), Oliveira et al (2002), Tung (1993), Brito (2000) e Souza (1993)
Elaborar demonstrações contábeis	Kanitz (1976), Mossimann e Fisch (1999), Oliveira (1998), Oliveira et al (2002), Padoveze (2004), Brito (2000) e Souza (1993)
Atender agentes de mercado (preparar informações) e com eles relacionar-se	Almeida et al. (In: CATELLI, 2001), Mossimann e Fisch (1999), Oliveira (1998), Oliveira et al (2002), Padoveze (2004), Peleias (2002), Tung (1993), Brito (2000), Goldenberg (1994), Souza (1993) e Garcia (2003)
Prover proteção de ativos	Mossimann e Fisch (1999), Padoveze (2004) e Goldenberg (1994)
Gerenciar impostos (registro, recolhimento, supervisão, etc.) e realizar planejamento tributário	Kanitz (1976), Mossimann e Fisch (1999), Oliveira (1998), Oliveira et al (2002), Padoveze (2004), Tung (1993) e Goldenberg (1994)
Desenvolver e gerenciar o sistema de custos	Kanitz (1976), Oliveira (1998), Oliveira et al. (2002), Padoveze (2004), Tung (1993), Brito (2000), Pereira (1991) e Souza (1993)
Realizar auditoria interna e/ou controle interno e assessorar auditoria externa	Kanitz (1976), Mossimann e Fisch (1999), Nakagawa (1980), Oliveira et al. (2002), Padoveze (2004), Tung (1993), Farias (1998) e Chagas (2000)
Desenvolver e gerenciar o sistema de informações gerenciais e prover suporte ao processo de gestão	Almeida et al. (In: CATELLI, 2001), Figueiredo e Caggiano (2004), Mossimann e Fisch (1999), Nakagawa (1980), Nakagawa (1993), Oliveira (1998), Oliveira et al. (2002), Padoveze (2004), Peleias (2002), Perez Jr. et al. (1997), Tung (1993), Figueiredo (1995), Guerreiro et al. (1997), Mambrini et al. (2002), Moura e Beuren (2000), Teles e Vartanian (1997), Brito (2000), Carvalho (1995), Farias (1998), Garcia (2003), Pereira (1991), Souza (1993) e Yoshitake (1982)
Coordenar os esforços dos gestores de áreas (sinergia)	Figueiredo e Caggiano (2004), Mossimann e Fisch (1999), Peleias (2002), Figueiredo (1995), Guerreiro et al. (1997), Mambrini et al (2002), Teles e Vartanian (1997), Carvalho (1995), Farias (1998), Fernandes (2000) e Pereira (1991)
Fazer o planejamento da organização – coordenar, apoiar, assessorar e auxiliar	Kanitz (1976), Almeida et al. (In: CATELLI, 2001), Oliveira (1998), Padoveze (2004), Peleias (2002), Garcia (2003) Guerreiro et al (1997), Chagas (2000), Pinheiro (2000) e Souza (1993)
Elaborar o orçamento das áreas – elaborar, coordenar, consolidar, apoiar e assessorar	Almeida et al. (In: CATELLI, 2001) e Kanitz (1976), Oliveira et al (2002), Perez Jr. et al (1997), Farias (1998), Yoshitake (1982) Guerreiro et al. (1997) e Souza (1993)
Controlar o planejamento/orçamento	Kanitz (1976), Perez Jr. et al. (1997), Guerreiro et al (1997), Oliveira (1998), Mossimann e Fisch (1999), Oliveira et al (2002), Peleias (2002), Tung (1993), Brito (2000), Souza (1993) e Pinheiro (2000)
Avaliar o desempenho: elaborar, avaliar, coordenar, assessorar e informar	Kanitz (1976), Guerreiro et al. (1997), Brito (2000), Pinheiro (2000), Farias(1998), Pereira (1991), Almeida et al (In: CATELLI, 2001), Peleias (2002) e Garcia (2003)
Sugerir medidas corretivas (auxiliar)	Kanitz (1976), Mossimann e Fisch (1999), Perez Jr. et al (1997) e Pinheiro (2000)
Acompanhar o mercado (analisar oportunidades e ameaças)	Tung (1993) e Pereira (1991)
Realizar análise de viabilidade de projetos e investimentos	Kanitz (1976), Padoveze (2004), Tung (1993) e Souza (1993)
Realizar estudos estatísticos ou especiais	Kanitz (1976), Mossimann e Fisch (1999) e Yoshitake (1982)
Desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle	Kanitz (1976), Mossimann e Fisch (1999) e Farias (1998)
Fazer análises financeiras (risco e retorno)	Mossimann e Fisch (1999) e Brito (2000)
Desenvolver condições para realização da gestão econômica	Almeida et al (In: CATELLI, 2001)
Proceder à avaliação econômica	Goldenberg (1994)
Responsabilizar-se por gestão econômica	Padoveze (2004)

Quadro 1 – Principais Funções/Atividades da Controladoria, segundo a literatura nacional**.** Fonte: Borinelli (2006, p. 129). Adaptado.

No Quadro 1, indicam-se as principais funções da Controladoria, segundo a visão dos respectivos autores nacionais. Pode-se perceber que as funções mais identificadas com a Controladoria são (1) desenvolver e gerenciar o sistema de informações gerenciais; e (2) prover suporte ao processo de gestão, com informações.

Schmidt e Santos (2006, p. 48) relacionam as principais funções da Controladoria, diante da globalização:

> - estabelecer, manter e sistematizar um integrado plano de operação consistente com os objetivos da companhia;
> - gerenciar o risco operacional através da administração dos sistemas de controles internos;
> - preparar, analisar e interpretar o que será disponibilizado no sistema de informações que servirá de base para os administradores;
> - desenvolver, estabelecer e manter sistemas de contabilidade societária, de custos e gerencial para todos os níveis da companhia; e
> - supervisionar impostos federais, estaduais, locais e internacionais.

Piai (2000, p. 108) destaca o papel da Controladoria no gerenciamento das informações estratégicas da organização:

> deve-se destacar o papel da Controladoria nesse processo, no sentido de ampliar suas funções, assumindo a condução do sistema de informação estratégica da organização. Uma das principais dificuldades da Controladoria é a necessidade da consciência por parte dos gestores da organização com relação à importância de implementar os procedimentos.

Nesse sentido, Schmidt e Santos (2006, p. 164) afirmam que "embora o foco da Controladoria seja o gerenciamento de informações para usuários internos, é importante que as informações geradas para os vários *stakeholders* também sejam controladas pelo *controller*". E justificam: "a Controladoria deverá ter uma preocupação na preparação dos relatórios que serão disponibilizados para o mercado, pois poderão trazer impactos internos e externos, tanto positivos quanto negativos".

Espera-se que a área de Controladoria, que tem como função controlar e avaliar o desempenho da empresa, não apenas tenha conhecimento das ferramentas tecnológicas, como também atue junto com a área de tecnologia da

informação no processo de gestão e no planejamento de banco de dados da empresa (REGINATO, 2006).

As funções da Controladoria se justificam na busca do cumprimento de sua missão, pois todas elas estão voltadas para o atingimento dos objetivos estratégicos e a otimização do resultado. Pode-se entendê-las como funções de planejamento, execução e controle, informação, contabilidade e atividades diversas.

2.4 Forma de Atuação da Controladoria

A moderna gestão empresarial, em sua concepção, aponta para uma maior participação de todas as áreas, contribuindo em todos os assuntos para a otimização do resultado da organização. As decisões são tomadas em colegiado. Um assunto pode não estar diretamente relacionado a uma área, mas deverá ser objeto de análise por esta, para que todas as áreas tomem conhecimento de toda a estratégia da organização.

Considerando-se a empresa como um sistema, a forma de atuar de cada área tem impacto nas demais. Cada decisão tomada por uma área gera conseqüências em toda a organização. Como a Controladoria faz interações com toda a empresa, torna-se necessário que conheça os objetivos de cada área, de modo a poder contribuir com cada uma.

Garrison e Noreen (2001, p. 17) demonstram a importância da Controladoria, através do *controller*, para uma organização nos Estados Unidos da América: “o *controller* é o membro da alta administração responsável por fornecer informações importantes e adequadas para dar suporte às atividades de planejamento e controle e elaborar as demonstrações financeiras para os usuários externos”.

Sobre a importância da atuação sistêmica da Controladoria, Giongo e Bianchi (2005, p. 15) ressaltam:

> a adoção da área de Controladoria pelas empresas e o desenvolvimento de sua atuação de forma sistêmica, de maneira que esteja envolvida com todos os membros da organização, desde os níveis mais altos até os operacionais, presta contribuições importantes ao progresso organizacional, possibilitando o equilíbrio da organização diante das dificuldades existentes no seu ambiente operacional.

Ortega (2005) destaca a importância da atuação da Controladoria como órgão que assegura a continuidade da empresa pela geração de resultados favoráveis. A Controladoria tem a função de identificar e disseminar como a empresa deve funcionar eficientemente e os fatores que contribuem para a eficiência e a eficácia de suas operações, de forma que seja assegurada a sua continuidade pela geração continuada de resultados favoráveis (ORTEGA, 2005, p. 62).

Outro aspecto que merece destaque na opinião de Ortega (2005, p. 64) é que a Controladoria deve ser "um órgão imparcial e demonstrar, comprovando por meio de relatórios, as informações sobre o andamento do negócio, para que as decisões tomadas não venham a prejudicar a empresa".

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007, p. 13) afirmam que:

> uma Controladoria eficiente e eficaz deve estar capacitada a:
> a) organizar e reportar dados e informações relevantes para os tomadores de decisões;
> b) manter permanente monitoramento sobre os controles das diversas atividades e do desempenho de outros departamentos; e
> c) exercer uma força ou influência capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade.

Heckert e Wilson (1963 apud SCHMIDT; SANTOS, 2006, p. 39) destacam, por meio de analogia, a forma de atuação da Controladoria: "ao *controller* não compete o comando do navio, pois essa é a tarefa do primeiro executivo; o *controller* é mais bem representado pela figura do navegador, que cuida dos mapas de navegação".

No tocante à atuação da Controladoria, Piai (2000, p. 24) tem uma visão voltada para o processo decisório:

> o seu raio de atuação não se restringe ao acompanhamento financeiro, mas deveria abranger todos os aspectos relacionados aos objetivos da empresa, englobando as informações ligadas aos aspectos internos da organização e também as informações do ambiente externo. Com essas características, a Controladoria deve auxiliar no processo decisório da empresa, através de atitudes pró-ativas voltadas, também, para o suporte a negócios.

A atuação da Controladoria não deve restringir-se à análise e ao controle de informações financeiras, mas concentrar-se em antecipar os resultados obtidos, controlando a corrente de fatores que formam o resultado, uma vez que o objetivo final de uma empresa – o lucro – é obtido a partir da performance de diversos elementos dentro da organização. Assim, todas as áreas devem estar integradas (PIAI, 2000).

Segundo Peleias (2002, p. 13):

> a atuação da Controladoria abrange a totalidade do processo de formação de resultados nas empresas, considerando os aspectos tecnológicos, operacionais, estruturais, sociais, quantitativos e outros que sejam necessários, de acordo com o tipo de organização no qual essa área venha a ser implantada.

Ainda sobre a Controladoria, Giongo e Bianchi (2005, p. 1) garantem que o órgão "atua no processo de gestão com o objetivo de proporcionar aos gestores os meios que os levem a atingir a eficácia organizacional."

Relvas (1998, p. 13) destaca a forma de atuação da Controladoria frente às constantes alterações do ambiente:

> a Controladoria é uma área voltada para a informação de resultados e desempenhos e, portanto, deve participar do processo operacional e administrativo, conhecer os fluxos e operações e, ainda, monitorar as mutações do meio, tanto em questões econômicas, financeiras, políticas e sociais, quanto tecnológicas, concorrenciais e qualquer outra questão ambiental que venha a interferir na posição relativa da empresa no mercado ou na sua competitividade.

Padoveze (2005, p. 19) indica uma forma de atuação voltada para o suporte à gestão: “a controladoria é uma área de apoio dentro das empresas, e não tem responsabilidade pelo processo operacional de geração do lucro, salvo a decorrente de sua própria atuação, pois não é um órgão de linha”.

A atuação da Controladoria também é alvo de críticas. Oliveira (1998, p. 26) lista algumas limitações da área:

> 1) desconhecimento, por parte do *controller*, acerca dos aspectos relevantes do negócio e de real importância no processo decisório;
> 2) falta de abordagem, em seus relatórios, de comentários construtivos sobre o negócio, objetivos estratégicos, quadro de pessoal etc.;
> 3) auto-limitação na profundidade e abrangência dos trabalhos, principalmente em áreas técnicas e especializadas; e
> 4) execução de trabalhos repetitivos, inócuos, restritos ao dia-a-dia.

Em sua visão, o autor identifica passos que a Controladoria deveria buscar para o êxito em sua atuação sistêmica (OLIVEIRA, 1998, p. 166):

> 1) mudar o enfoque da atuação, deixando de ser meramente policialesca e fiscalizadora do cumprimento das rotinas da empresa, para tornar-se uma fonte geradora de lucros;
> 2) demonstrar aos gestores, através de relatórios escritos ou discussões, os reais benefícios da implantação de modernas técnicas de gerenciamento de produção;
> 3) enfatizar os aspectos falhos da organização, quantificando perdas e desperdícios; e
> 4) apresentar soluções inteligentes, quanto aos aspectos da viabilidade de sua adoção ou razoável relação custo/benefício.

Nesse sentido, Relvas (1998, p. 1) sugere:

> com o ambiente empresarial tornando-se cada vez mais dinâmico e complexo, a Controladoria, responsável por suprir a demanda informativa dos gestores, deve contribuir positivamente para a competitividade da empresa, buscando tornar as estruturas de controle mais ágeis que as estruturas controladas.

Martin (2002, p. 12) traz o posicionamento tradicional e o moderno da Controladoria:

> a moderna Controladoria se faz integrando ao seu modelo explicativo básico, que é natureza contábil, a identificação e avaliação de variáveis, que têm elevado impacto sobre os resultados das empresas, tais como o valor dos produtos, os fatores ambientais setoriais e sistêmicos, os processos de trabalho e os recursos tangíveis e intangíveis mobilizados.

Nascimento e Reginato (2007, p. 9) apresentam uma abordagem da Controladoria como usuária da informação contábil:

> a Contabilidade acumula todos os registros dos eventos ou fatos oriundos das transações ocorridas na organização e delineia a forma como estes são registrados. Com isso, fornece à área de Controladoria informações completas e que evidenciam a situação real do negocio, suprindo os gestores com elementos adequados para tomarem decisões cabíveis e permitindo que, ao mesmo tempo, suas áreas sejam devidamente monitoradas.

Quanto à análise da cadeia cliente–fornecedor, pode-se dizer que a Controladoria é cliente e fornecedora das demais áreas. Isso torna sua atuação ainda mais relevante, pela influência que causa no conjunto da organização.

Com base nas concepções dos autores sobre a atuação da Controladoria, percebe-se uma tendência de convergência para agir como órgão aglutinador dos esforços desenvolvidos pelas demais áreas, não se restringindo às funções operacionais, contribuindo com o negócio da empresa. Vale ressaltar sempre a seqüência lógica que envolve a missão, funções e forma de atuação da Controladoria, tudo isso visando atingir os objetivos estratégicos e otimizar o resultado global da empresa.

2.5 A Controladoria nas Instituições Financeiras

O mercado financeiro brasileiro passou por uma série de modificações que alteraram a dinâmica das instituições financeiras, no tocante à sua gestão. A queda da inflação, que ocasionou a perda de ganhos sobre depósitos à vista, forçou os bancos a buscar outras fontes de receitas. A elevação da presença de conglomerados financeiros internacionais, elevando o nível de competição, também impactou a gestão das instituições financeiras.

Sob o enfoque apresentado, os bancos se voltaram para a criação de áreas que pudessem suportar melhor as ações estratégicas, no tocante ao

monitoramento de custos e receitas. Nesse cenário, a Controladoria apareceu como a área estratégica para o sucesso empresarial.

Segundo Brito (2000, p. 24), “definir a atividade de Controladoria em instituições financeiras e corporações não-financeiras não é tarefa muito fácil, uma vez que ela assume atividades diferentes, dependendo da cultura e dos costumes das corporações”.

Farias (1998, p. 78) diz que “a Controladoria, desde que concebida e instrumentalizada com conceitos adequados, representa a resposta aos anseios dos bancos que buscam eficácia e de seus gestores ávidos por conhecerem os impactos de suas decisões”.

Para responder a esses anseios, inúmeros são os desafios do *controller*. Segundo Oliveira, Perez Júnior e Silva (2007, p. 98), um desses desafios está representado pelos riscos inerentes às instituições financeiras:

> as instituições financeiras, como não poderia deixar de ser, são as organizações empresariais mais sujeitas aos riscos de crédito e de possíveis falhas no sistema de controles internos, principalmente devido à complexidade de suas operações, uso intensivo de informática e grande número de pessoas envolvidas, interna ou externamente, além de operarem diretamente com o objeto de desejo da grande maioria da população, em qualquer parte do mundo, que é o dinheiro.

Farias (1998, p. 77) aborda algumas preocupações do *controller* em instituição financeira:

> O excesso de regulamentação é outra preocupação para o *controller* em instituição financeira. Além das inúmeras normas que têm de ser obedecidas, deve-se estar constantemente monitorando os seus ativos em relação ao patrimônio líquido, para que a instituição não fique fora dos índices ditados pelo Acordo de Basiléia, sob pena de sofrer intervenção do Banco Central.

Nesse sentido, Capelleto (2004, p. 1) ressalta aspecto relevante no tocante à qualidade das informações divulgadas acerca das instituições financeiras:

> as instituições financeiras, em especial as bancárias, devem ser motivo de maior preocupação no tocante à qualidade das informações divulgadas, pois representam significativo e influente setor da economia, catalisador dos demais agentes econômicos.

Pimentel (2006) indica os principais itens objeto de atuação de uma Controladoria em uma instituição financeira:

- dados do resultado gerencial do conglomerado financeiro – utiliza as demonstrações financeiras para avaliação das áreas;

- dados orçamentários – faz comparativo entre os valores orçados e aqueles efetivamente realizados;

- informações sobre as unidades de negócios – usa a contribuição por área para o resultado global;

- perfil dos clientes – considera a margem de contribuição por segmento de clientes;

- estratégias corporativas – atua com base nas orientações estratégicas de negócios;

- compromissos com responsabilidade socioambiental – pauta-se por princípios éticos e socialmente aceitos;

- dados de mercado – faz uso de dados conjunturais, econômicos, comerciais e financeiros;

- informações de entidades coligadas – trabalha com informações de todas as empresas do grupo;

- contabilidade societária, gerencial e tributária – gera relatórios societários, gerenciais e tributários; e

- acompanhamento de riscos – gera e analisa riscos (internos e externos) concernentes à atividade.

Sobre o acompanhamento dos riscos em uma instituição financeira, Brito (2000, p. 26) lembra que a Controladoria tem como uma de suas funções "analisar o retorno das transações com base em condições de risco e alocação de capital". Ainda segundo Brito (2000, p. 29),

> a Controladoria, incorporando a análise de risco e do retorno e alocação de capital, procura melhor posicionar a instituição no tempo, por meio de informações de melhor qualidade, contribuindo para uma instituição mais bem orientada e mais competitiva.

A Controladoria de uma instituição financeira deve ter no fator risco uma orientação permanente, pois, pelo fato de as transações apresentarem retornos altamente atraentes, é bastante elevada a freqüência das transações com riscos (BRITO, 2000).

Outro aspecto que merece destaque é o excesso de tributação sobre o sistema bancário e que exige que o *controller* se preocupe com o planejamento físico-tributário de forma que a instituição financeira não venha a comprometer a sua rentabilidade com tributação desnecessária (FARIAS, 1998).

Vale ressaltar que, como fornecedora de informações, a cada dia a Controladoria será mais exigida quanto à abrangência dos relatórios que disponibiliza e que estes traduzam a linguagem de negócios das instituições financeiras. Esses relatórios devem referir-se à mensuração e divulgação dos fatos econômicos, da satisfação dos clientes, da produtividade dos processos internos, dentre outros que contribuirão para os resultados da organização.

Para cumprir a sua missão de coordenar esforços visando à obtenção de um resultado global sinérgico, a Controladoria deve entender todo o processo empresarial de uma instituição financeira e dele participar ativamente (FARIAS, 1998).

Quanto à estratégia corporativa, as instituições criam sistemas para implantar, executar e controlar suas ações, pois detêm carteiras de produtos, crescentes e modernizados a cada dia, que aumentam o grau de complexidade da atividade.

Os bancos vêm criando subsidiárias para segregar seus negócios em unidades e, assim, poder avaliar melhor a contribuição de cada segmento do negócio dentro do seu resultado geral. Avaliações independentes, diretamente ligadas aos conselhos de administração, também são práticas de mercado.

Segundo Catelli, Guerreiro e Pereira (In: CATTELLI, 1999, p. 387), “não são raros os casos em que, por meio desses sistemas, os gestores são levados a agir exatamente de forma oposta aos interesses da instituição em sua totalidade”.

A partir dos estudos de Pimentel (2006), listam-se as principais informações gerenciadas a partir dos sistemas existentes na Controladoria de uma instituição financeira:

- orçamentos gerenciais – trazem a previsão de faturamento, bem como o orçamento de despesas;

- resultados e seus componentes nas diversas dimensões – apresenta a composição dos resultados da organização;

- precificação – faz análise da estrutura de custos e preços de transferências;

- margens de ganho – indica a relação de preço e custo;

- indicadores econômico-financeiros – apresenta a situação de liquidez e solvência;

- exigência de capital – índices de Basiléia – comunica a margem para alavancagem de empréstimos;

- estatística bancária – traz comparativo com a indústria financeira;

- informações para empresas de *rating*, *due dilligence* e órgãos de controle – informa o atendimento a normas de regulagem; e

- modelo de Resultado de Agências e Administração Central – faz o detalhamento de performance por unidade de negócios.

Nas instituições financeiras, a Controladoria tem a função precípua de canalizar e manter a sinergia nas ações em busca do alcance dos objetivos estratégicos. Concomitantemente com as ações das demais áreas, deve priorizar o resultado global e, com isso, levar a organização a realizar sua missão e alcançar a visão de futuro.

2.6 Funções da Controladoria em Instituições Financeiras

Estudos realizados em instituições financeiras (CARVALHO, 1995; FARIAS, 1998; BRITO, 2003) discutem as funções da Controladoria nesse ambiente.

Farias (1998, p. 82) diz que para assegurar o desempenho efetivo do seu papel nas instituições financeiras, a Controladoria precisa:

> - analisar/avaliar resultados e desempenhos que acompanham a evolução dos resultados dos produtos e serviços e dos desempenhos das unidades e dos gestores, respectivamente. O produto dessa atividade deve se traduzir por orientações para tomada de decisão;
> - apurar custos e receitas que comporão o resultado dos produtos, clientes e unidades, de forma que seja possível saber a verdadeira contribuição de cada transação ao resultado do Banco.

Segundo Carvalho (1995, p. 147), de forma mais específica, a Controladoria de uma instituição financeira deve desempenhar as seguintes funções básicas:

> a) conceber e gerir um sistema de informações de gestão econômica, assim entendido aquele que possibilite ao banco avaliar se os fatores determinantes de seu resultado se comportaram como planejado ou que possíveis efeitos poderão provocar no resultado esperado se sofrerem alterações de curso;
> b) garantir que as informações que reflitam o desempenho econômico da instituição, adequadas ao processo decisório de cada área, estejam disponíveis no momento, quantidade e qualidade necessários, a fim de que a dimensão econômica das decisões possa ser visualizada por todos os gestores;
> c) coordenar os esforços dos gestores das diversas áreas, objetivando assegurar, no tocante aos aspectos econômicos, a eficácia empresarial;
> d) colaborar com os demais gestores nos seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas, objetivando auxiliá-los na análise dos aspectos relacionados à geração dos resultados; e
> e) analisar os regulamentos expedidos pelos órgãos reguladores do mercado que possam alterar a correlação dos fatores que interagem na otimização do resultado do banco, interagindo com as demais áreas no exame das alterações de curso que se fizerem necessárias

A conclusão de Carvalho (1995) é que cabem ainda à Controladoria das instituições financeiras a concepção e a administração de sistemas de informações que possibilitem mensurar e acompanhar o processo de intermediação financeira e demais serviços financeiros, atuando em todas as fases do processo decisório, com o objetivo de alcançar o resultado desejado, em função dos riscos assumidos e das restrições legais e mercadológicas do setor.

Segundo Brito (2003, p. 20-21), nas instituições financeiras, constituem funções clássicas da Controladoria:

> a) Planejamento: estabelecer e manter um projeto integrado de operações de curto e longo prazos, de acordo com as metas e objetivos da empresa, que seja revisto e analisado quando for necessário, divulgado a todos da gerência, utilizando sistemas e processos instalados de forma adequada;
> b) Controle: produzir e revisar modelos para apreciar a performance e para fornecer linhas gerais e base à gerência, para que possam assegurar a comparação dos resultados realizados com esses padrões, valendo-se de informações financeiras e não-financeiras;
> c) Relatórios: planejar, examinar e interpretar os resultados financeiros, para que sejam usados no processo decisório pela gerência, a fim de as informações, após analisadas, servirem de referência para os objetivos da

> empresa. São preparadas para autoridades reguladoras, acionistas, instituições financeiras, clientes e para o público em geral;
> d) Contabilidade: organizar todas as transações financeiras nos livros comerciais, escriturando as contas de toda a empresa, fornecendo informações essenciais para a gerência poder planejar e controlar de forma adequada os negócios da empresa; e
> e) Outras responsabilidades: promover relacionamento com investidores, órgãos reguladores, auditores externos, responsáveis pela área tributária e programas de segurança, entre outros.

Pimentel (2006), apresentando a Controladoria do Banco do Nordeste do Brasil (BNB), também descreve as principais funções da Controladoria em uma instituição financeira:

- administrar os sistemas de custos e de desempenho financeiro das unidades;

- avaliar os resultados econômico-financeiros de programas e produtos sob os aspectos de evolução, composição e inadimplência, realizando projeções e propondo ações para a melhoria da qualidade do ativo;

- elaborar e disponibilizar as informações gerenciais e estatísticas (informações estruturadas e não-estruturadas) para subsidiar o processo decisório;

- estruturar e analisar as informações econômico-financeiras do banco, inclusive em comparação com o mercado;

- gerenciar as despesas administrativas;

- mensurar e acompanhar o resultado segundo a competência mensal;

- monitorar o cumprimento dos limites operacionais definidos pelas autoridades monetárias e outros órgãos reguladores, além dos normativos internos;

- precificar produtos e serviços;

- preparar informações para empresas de *rating, due dilligence* e órgãos de controle;

- desenvolver e acompanhar, de forma sistemática, o modelo de Ponto de Equilíbrio Estrutural;

- elaborar e acompanhar as projeções e simulações, inclusive com utilização de diferentes cenários, de Demonstração de Resultados, Balanço Patrimonial e Indicadores Financeiros;

- elaborar os orçamentos gerenciais em consonância com o planejamento para: a) recursos e aplicações; b) receitas e despesas; e c) caixa; e

- gerenciar riscos de taxa de juros, mercado, cambial e de liquidez.

Farias (1998, p. 79) diz que “a otimização do resultado global da empresa nasce da contribuição de cada agência, unidade de negócio e de serviço/apoio, as quais devem trabalhar de forma coordenada, para que o resultado gerado por cada uma possa conduzir o banco ao resultado ótimo”.

Para conseguir essa otimização do resultado global da instituição, segundo Farias (1998, p. 79), a Controladoria precisa:

- utilizar-se fundamentalmente do processo de planejamento;
- atuar ativamente nos planejamentos estratégico e operacional;
- estar sintonizada com o cenário econômico;
- conhecer as diretrizes estratégicas do banco;
- conhecer a composição de seus produtos e serviços;
- ter ciência da estrutura de receitas e custos do banco;
- ter ampla visão de todos os processos no banco;
- disponibilizar simulações que possibilitem projeções de resultados;
- colaborar no estabelecimento de metas;
- verificar cumprimento, avaliação de desempenho e *feedback* das áreas;
- conhecer metodologia de cálculos de produtos e atividades;
- entender os sistemas operacionais dos bancos de dados;

- conhecer mecanismos de controle dos riscos; e
- conhecer a estrutura do sistema financeiro nacional.

Especificamente sobre a relevância do orçamento, essencial em uma instituição financeira, devido a sua ampla carteira de produtos, Nascimento, Bianchi e Terra (2006, p. 158) afirmam que “a Controladoria, no cumprimento de sua missão, deve dotar a empresa de um bem estruturado sistema orçamentário, para que possa ter condições de, efetivamente, trazer seus benefícios ao sucesso desejado”.

Miranda e Libonati (In: SCHIMDT,2001, p. 56) indicam as vantagens do sistema orçamentário, e atribuem à Controladoria a responsabilidade pelo seu gerenciamento: “com os orçamentos, é possível identificar problemas decorrentes da falta de coordenação das atividades da empresa. Um problema bastante freqüente é o excesso de recursos em uma área”.

Conclui-se que, levando-se em conta as características do mercado bancário, a Controladoria de uma instituição financeira deve possuir as funções clássicas de Controladoria de uma empresa não-financeira. Entretanto, por operar com elevado grau de alavancagem, deve agregar atribuições específicas voltadas para o gerenciamento e equalização da relação risco/retorno. Assim, percebe-se uma relação do tema Controladoria e Governança Corporativa, tema do próximo capítulo, uma vez que a transparência na gestão favorece o acompanhamento do nível de exposição a riscos a que o Banco está submetido.

3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Esta seção apresenta, dentre outros, os seguintes aspectos relacionados à Governança Corporativa: origem e evolução, conceitos, práticas e principais agentes. São também mencionadas as instituições brasileiras que disseminam as boas práticas de Governança Corporativa. Por fim, discute-se sobre a Governança Corporativa nas instituições financeiras.

3.1 Origem e Evolução

As relações entre gestores e proprietários marcam a temática Governança Corporativa. Assim, torna-se importante estudar teorias associadas à matéria, como forma de melhor compreender seus principais fundamentos. Assim entender a Teoria da Firma, a Teoria da Agência e a Teoria dos Contratos revela-se essencial para se compreender a Governança Corporativa.

Acerca do conceito de Teoria da Firma, Hawkins (1973 apud SLOMSKI et al. 2008, p. 29) dispõe que:

> o conhecimento da maneira pela qual as firmas se comportam é essencial em praticamente todo o campo da economia, tendo em vista as firmas estarem decisivamente envolvidas na determinação de variáveis consideráveis, tais como investimento, preços, emprego, produção e salários.

Segundo Slomski et al. (2008, p. 39), de acordo com a Teoria da Firma, o objetivo principal de uma empresa é a maximização de seus lucros. Com base nesse princípio é que se criam modelos econômicos capazes de capturar a lógica do comportamento das firmas e dos mercados.

Enquanto isso, Yamamoto (2005) opina que segundo a Teoria da Firma, o objetivo da empresa é a maximização do seu valor, de maneira a satisfazer tanto os

acionistas como os administradores. Pode-se conceber a firma moderna como um conjunto de contratos entre agentes, que ao trocarem informações e serviços entre si, produzem um bem final.

Vale ressaltar que esses contratos podem ser explícitos ou implícitos. Um contrato explícito seria, por exemplo, o contrato de trabalho, enquanto um contrato implícito poderia ser representado, por exemplo, por uma parceria informal.

Na opinião de Fama (1980), a firma é vista como um conjunto de conexões de contratos que constituem a relação principal–agente, objeto da Teoria da Agência. Entende-se que os contratos trazem uma parte principal e outra parte agente, bem como as condições de relacionamento entre as duas partes e a adoção de padrões comportamentais, que preservem o interesse de cada uma.

Oliveira e Silva (2004, p. 3) trazem as dificuldades para que a relação entre principal e agente esteja plenamente prevista em contrato:

> os contratos entre principal e agente não são amplos o suficiente para permitir contemplar todos os aspectos da relação; os contratos estão sujeitos a interpretações diversas; o principal pode não estar suficientemente informado para exercer seus direitos; o controle efetivo dos direitos pode ser dispendioso para o principal.

Segundo Slomski et al. (2008, p. 39), “pela teoria dos contratos, as empresas podem ser encaradas como um conjunto complexo de relações contratuais entre pessoas”. E continua afirmando que “a empresa passa a ser vista, não como um indivíduo, e sim como uma maneira de integrar os objetivos conflitantes de diferentes indivíduos num equilíbrio dentro de um contexto contratual legal”.

A Teoria da Agência, inicialmente, foi vista pela ótica do conflito existente entre proprietários e gestores, sendo analisada por Berle e Means em 1932 (JENSEN; MECKLING, 1976, p.5). Estes autores, assinalam que:

> o conflito de agência é um contrato onde uma ou mais pessoas – o principal – engajam outra pessoa – o agente – para desempenhar alguma tarefa em seu favor, envolvendo a delegação de autoridade para tomada de decisão pelo agente. Se ambas as partes da relação são maximizadoras de utilidade, existe uma boa razão para acreditar que o agente nem sempre agirá de acordo com os melhores interesses do principal.

O conflito de agência, provocado pela divergência de interesses entre o gestor (agente) e o proprietário (principal), parte da premissa básica de que nem sempre o agente agirá no melhor interesse do proprietário do capital ou principal. Segundo Balassiano e Fontes Filho (2004, p. 2), “esses problemas, na visão da perspectiva teórica dominante, provêm das diferenças de motivação, objetivos, assimetria de informações e preferência de riscos entre gestores e proprietários”.

Slomski et al. (2008, p. 39) afirmam que os objetivos conflitantes entre agente e principal levam à busca de *status* próprios, com isso prejudicando a organização no tocante à sua perpetuidade:

> na teoria da agência, surgida a partir da constatação da separação entre a propriedade e o controle, verificamos a existência de uma relação de agência entre o principal (proprietário) e o agente (gestor), segundo a qual, em virtude dos interesses divergentes desse atores em relação à companhia, cada um buscará melhorar seu próprio *status* à revelia da prosperidade da companhia.

Percebe-se que, a profissionalização da administração das organizações e a separação entre a gestão e a propriedade têm propiciado aos gestores a adoção de práticas eficientes, que possibilitam garantir a preservação dos interesses dos *stakeholders*.

Nesse contexto, surge a Governança Corporativa como um instrumento que visa criar mecanismos eficientes (sistemas de monitoramento e incentivos) para garantir que o comportamento dos gestores (agente) esteja alinhado com o interesse dos acionistas (principal).

Slomski et al. (2008, p. 6) abordam os objetivos pelos quais a Governança Corporativa tem sido adotada:

> As principais ações preconizadas pela maioria dos mercados que adotaram os princípios de Governança Corporativa são:
> - reduzir a assimetria informacional;
> - tratar de modo eqüitativo todos os investidores;
> - reduzir os custos e o conflito de agência;
> - incentivar a análise das informações da companhia por empresas de auditoria externa;
> - aumentar os poderes do conselho de administração sobre os altos executivos da sociedade; e
> - nomear conselheiros não vinculados aos altos executivos.

Andrade e Rossetti (2006, p. 72) abordam três aspectos cruciais da evolução do mundo corporativo: afastamento entre a propriedade e o controle das grandes corporações; as mudanças no comando das companhias – dos proprietários para os gestores – e as divergências de interesses entre eles; e a inadequação das concepções tradicionais sobre o controle das sociedades abertas e sobre o objetivo clássico da maximização do lucro.

Segundo Carvalho (2002 apud ANDRADE; ROSSETTI, 2006, p. 87):

> o predomínio, por décadas, da visão descrita por Berle e Means, segundo a qual as grandes empresas modernas possuem propriedade acionária dispersa, moldou o debate sobre Governança Corporativa: o grande problema de agência era visto como o conflito entre administradores (agentes executivos) e acionistas (principais agentes).

É nesse contexto que a Governança Corporativa ganha força como instrumento para dar maior segurança aos proprietários. Segundo Andrade e Rossetti (2006, p. 103), “o divórcio entre a propriedade e a gestão acarretou mudanças profundas nas companhias” e “a Governança Corporativa desenvolveu-se como reação aos oportunismos proporcionados pelo afastamento dos proprietários passivos”.

A existência de interesses distintos na organização faz surgir para a gestão empresarial o desafio de se encontrar fórmulas que maximizem os objetivos de todos os envolvidos e que propiciem um ambiente de relações harmoniosas nas empresas (GARRIDO et al., 2005).

Nakayasu (2006, p. 21) ressalta um outro conflito, não entre gestão e propriedade, mas entre tipos de acionista. Neste sentido verifica-se, por exemplo, que:

> no Brasil, a estrutura acionária de diversas empresas está dividida em ações ordinárias, com direito a voto, e preferenciais, sem direito a voto. Isso, de certa forma, cria um conflito de interesses entre esses dois tipos de acionista e, conseqüentemente, não contribui para uma melhor Governança Corporativa da empresa.

Segundo Andrade e Rossetti (2006, p. 153), a década passada concentrou os três marcos históricos que ajudaram a construir a Governança Corporativa: o relatório Cadbury (1992), o ativismo pioneiro de Robert Monks (1996, apud ANDRADE; ROSSETI, 2006)) e os princípios da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 1998).

The Cadbury Report foi a primeira referência sobre o tema. Em 1991, *Sir* Adrian Cadbury, do Banco da Inglaterra, coordenou um grupo de trabalho do qual participaram representantes do citado banco, da Bolsa de Valores de Londres, do Conselho de Contadores Certificados e do Conselho de Relatórios Financeiros, no intuito de elaborar um Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que acabou sendo editado em 1992.

O relatório foi definido como o primeiro código de melhores práticas de Governança Corporativa e concebido, na época, como uma mudança nos sistemas e estrutura de poder pelos quais as empresas britânicas eram controladas e dirigidas.

O relatório *Cadbury* concentrou-se em dois princípios da Governança Corporativa, que são a prestação de contas e a transparência, em seus aspectos financeiros e nos papéis dos acionistas, dos conselhos, dos auditores e dos executivos, em relação a esses valores.

O segundo marco histórico que contribuiu para consolidar a Governança Corporativa, ressalta a defesa de princípios de gestão e boa governança, nos Estados Unidos, pelo advogado Robert Monks. Nascido em dezembro de 1933, foi

uma liderança importante, já que se destacou como um dos principais divulgadores e defensores das regras de Governança Corporativa nas empresas norte-americanas. Monks percebeu que os executivos estavam mais preocupados em manter seus privilégios à custa dos resultados financeiros ou sociais das empresas, opondo-se aos interesses dos acionistas, que priorizavam a maximização do valor de suas ações.

Segundo Slomski et al. (2008), Monks concentrou sua atenção nos direitos dos acionistas, mobilizando-os para o exercício de um papel mais ativo nas corporações, com base em dois valores fundamentais da boa governança: senso de justiça e cumprimento das leis.

O terceiro marco histórico da Governança Corporativa foi a instituição dos princípios da OCDE, em 14/12/1960, em Paris, que entrou em vigor em 30/09/1961.

Os princípios de Governança Corporativa da OCDE (2004 apud ANDRADE; ROSSETI, 2006) têm como objetivo a promoção de políticas que visam:

- alcançar o mais elevado nível de crescimento econômico e de emprego sustentável e uma crescente qualidade do nível de vida nos países-membros, mantendo a estabilidade financeira e contribuindo assim para o desenvolvimento da economia mundial;

- contribuir para a expansão econômica dos países-membros e dos países não-membros em vias de desenvolvimento econômico; e

- contribuir para a expansão do comércio mundial, numa base multilateral e não discriminatória, de acordo com as obrigações internacionais.

De acordo com Martinelli et al. (2006, p. 2), “a OCDE é um órgão internacional e intergovernamental que reúne os países mais industrializados”. Com

sua atuação e cumprimento de objetivos contribui com o alinhamento de políticas entre seus membros, e, por conseqüência, potencializa o crescimento econômico.

Vale ressaltar que as recomendações da OCDE não têm poder coercitivo, ou seja, um país-membro que eventualmente deixar de cumprir alguma delas não sofre qualquer sanção. Entretanto, funcionam como referenciais, sendo adotadas pelos países-membros e até por não-membros.

Ao justificar o seu envolvimento com a proposição de princípios de boa Governança Corporativa, a OCDE evidenciou que a adoção pelas empresas de práticas de gestão confiável atrai investidores para o mercado de capitais, reduz custos de captação de recursos e alavanca o desenvolvimento da economia (SLOMSKI et al., 2008).

Percebe-se, *a priori,* pelos aspectos relatados, e considerando a evolução das teorias que construíram a Governança Corporativa, uma tendência de que as empresas em que os acionistas têm a possibilidade de monitorar seu desempenho, agregam mais valor e geram mais riqueza, comparativamente àquelas que não dispõem desses mecanismos de acompanhamento.

3.2 Conceitos de Governança Corporativa

O termo Governança Corporativa está presente há cerca de vinte anos. O ambiente corporativo atual, em que a busca pelo crescimento é cada dia maior e a transparência das informações tornou-se essencial diante dos recentes escândalos financeiros e da crise de confiança nos bancos, favoreceu o fortalecimento da Governança Corporativa, tornando-a presente nas melhores práticas das organizações e nas discussões do mundo acadêmico.

Em 2001, devido aos escândalos financeiros, notadamente no mercado americano (Enron e WorldCom, por exemplo), que impactaram quase todo o

mercado internacional, ficou evidenciado que nenhuma economia está imune aos prejuízos recíprocos, uma vez que todos estão interligados pelo comércio internacional, com suas transações financeiras.

Segundo a Revista Você S/A (2007), no caso da WorldCom, a fraude chegou a 11 bilhões de dólares, e o seu ex-presidente, Bernard Ebbers, foi condenado a 25 anos de prisão; enquanto isso, na Enron, seu *chairman*, Kenneth Lay, foi igualmente condenado a 25 anos de prisão, vindo a falecer em 2006, antes, portanto, de cumprir a sentença.

Nos mercados mais avançados, notadamente EUA, Europa e parte da Ásia, as organizações têm procurado compartilhar a propriedade do capital de forma a obter recursos para investimentos a custos menores comparativamente aos que seriam obtidos junto às instituições de crédito.

Há vários conceitos de Governança Corporativa, abordados por colegiado de órgãos ou autores individualmente, e que guardam consonância entre si em vários aspectos, tais como interesses dos *stakeholders*, indução de comportamento para gestores e transparência nas relações entre todos.

Inicialmente abordando os conceitos preceituados por colegiados de órgãos, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2004, p. 6) assim define Governança Corporativa:

> Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade**.**

Segundo a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2002, p. 2),

> Governança Corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de Governança Corporativa

> aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, eqüidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

A OCDE (2004, p. 3) indica a Governança Corporativa como “um conjunto de relacionamentos entre a gerência da companhia, seus conselhos, acionistas e outros *stakeholders*”.

Segundo o *Cadbury Committee* (1992, p. 2), Governança Corporativa representa “o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas, colocando os conselheiros de administração no centro de qualquer discussão”.

Vários autores também apresentam conceitos de Governança Corporativa. Para Silveira (2005, p. 37), a Governança Corporativa relaciona-se com instrumentos que assegurem os interesses dos acionistas, no processo decisório:

> a discussão sobre a Governança Corporativa envolve a criação de mecanismos internos e externos que assegurem que as decisões corporativas serão tomadas no melhor interesse dos investidores, de forma a maximizar a probabilidade de os fornecedores de recursos obterem para si o retorno sobre esse investimento.

A Governança Corporativa consiste no conjunto de regras, procedimentos, atitudes e instituições que condicionam a ação dos administradores no sentido de atender aos interesses dos financiadores e das partes interessadas na empresa (*stakeholders*), particularmente os acionistas (*shareholders*) (SILVA, 2006).

Andrade e Rossetti (2006, p. 138) apresentam uma compreensão mais ampla:

> A Governança Corporativa tem grande diversidade de conceitos, sendo que os mais sintonizados com os processos e os objetivos de alta gestão, que se observam nas corporações, podem ser reunidos em quatro grupos, que olham a Governança como:
>
> - guardiã de direitos das partes com interesses em jogo;
> - sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas;
> - estrutura de poder que se observa no interior das corporações; e
> - sistema normativo que rege as relações internas e externas nas empresas.

Na opinião de Garrido et al. (2005, p. 15), a Governança Corporativa é indutora de comportamento na gestão sempre voltada para os *stakeholders:*

> Governança Corporativa pode ser entendida como o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas de modo a ajustar os interesses em conflito entre os acionistas e dirigentes das empresas e entre os próprios acionistas, minoritários e majoritários.

Segundo Silveira, Barros e Famá (2005, p. 2), "a Governança Corporativa pode ser entendida como o conjunto de mecanismos de incentivo e controle, internos e externos, para minimização dos custos decorrentes do problema de agência dos gestores".

A Governança Corporativa diz respeito à forma como uma empresa está sendo administrada, analisando-se os relacionamentos de poder dentro da empresa e definindo-se práticas que atendam aos diversos públicos de interesse.

Conforme Frisoni Jr. (2005, p. 39), há muitas definições e conceitos, mas pode-se concluir que todas elas convergem nos componentes básicos: relacionamento de poder, criação de valor baseada na fidelidade e perenidade da organização. Segundo o autor, esses três componentes constituem o "DNA" da Governança Corporativa, de modo que ao se buscar a essência da Governança, inexoravelmente chegar-se-á à ética.

Percebe-se, então, a existência de vários conceitos de Governança Corporativa, o que se justifica pela extensão e diversidade de impactos causados no mundo empresarial e, por conseqüência, na sociedade. Em sua maioria, os conceitos elencados ressaltam a Governança Corporativa como um instrumento para valorização de mercado das organizações e atração de investidores, uma vez que a sua prática indica uma gestão transparente e comprometida com os objetivos organizacionais.

3.3 Princípios de Governança Corporativa

Observa-se o crescimento no número de países que introduziram códigos de Governança Corporativa. O surgimento de institutos e organizações oficiais e não-oficiais dedicados ao desenvolvimento e difusão de princípios e práticas de Governança Corporativa também cresceu exponencialmente.

Com relação aos princípios, também conhecidos como valores da Governança Corporativa, destacam-se: *fairness* (eqüidade), *disclosure* (transparência), *accountability* (prestação de contas) e *compliance* (cumprimento de normas).

O IBGC (2004), referenciado em códigos internacionais de Governança, instituiu, em seu Código de Boas Práticas de Governança Corporativa, os seguintes princípios: transparência (*disclosure*), eqüidade (*fairness*), prestação de contas (*accountability*), cumprimento das leis (*compliance*) e ética (*ethics*), tendo como atores principais: a propriedade (acionistas), o conselho de administração, a direção executiva e a auditoria independente.

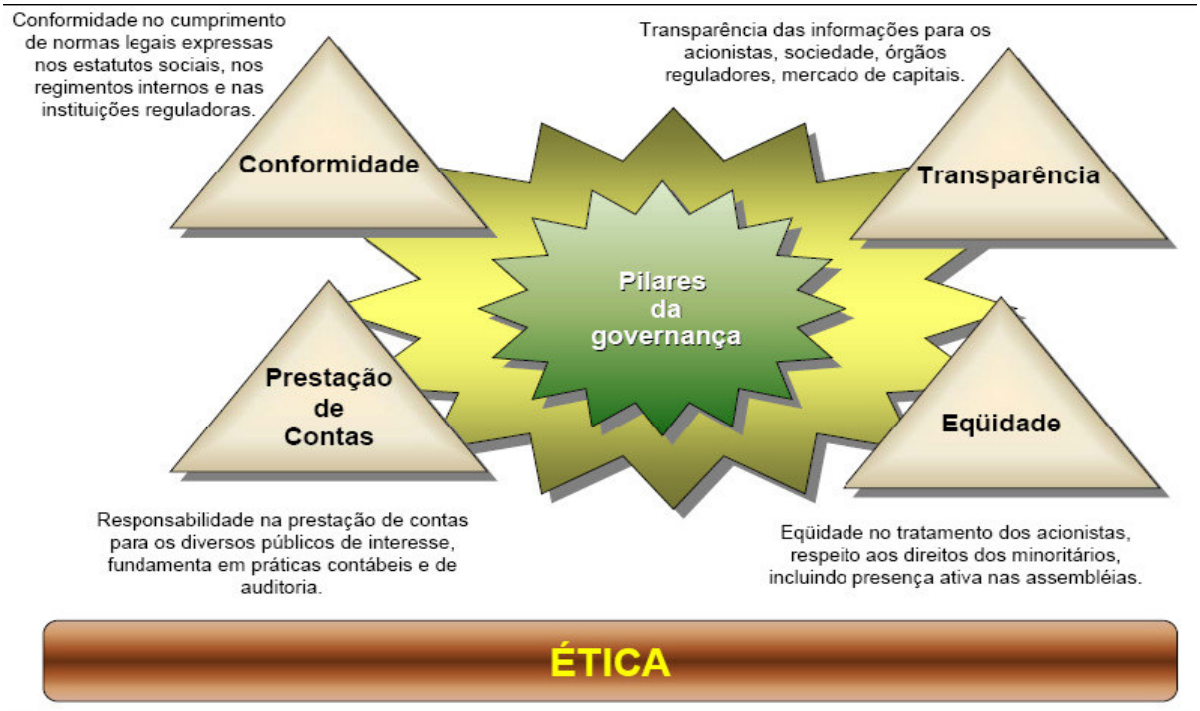

Figura 1 – Pilares da Governança Corporativa. Fonte: Álvares (2005).

A Figura 1 apresenta esses princípios com seus significados e a indicação de que eles são os pilares da Governança Corporativa. Tudo isso tendo como base a ética, que permeia todo o contexto da Governança.

O tratamento uniforme, ou seja, a eqüidade, deve ser um dos pressupostos do relacionamento da empresa com seus acionistas e demais grupos de interesse. Segundo o IBGC (2004, p. 10), o princípio da eqüidade caracteriza-se:

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

No tocante ao princípio da transparência, a organização deve informar não somente os dados básicos, mas também os dados relevantes. Segundo o IBGC (2004, p. 9):

> mais do que "a obrigação de informar", a administração deve cultivar o "desejo de informar", sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.

No que tange à prestação de contas (*accountability*), o IBGC (2004, p. 10) recomenda que “os agentes da Governança Corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos”. Vale ressaltar que a prestação de contas é também um momento de capitalizar confiança do mercado, pois quando se divulgam as ações implementadas, comparando-as com aquelas projetadas, passam aos investidores o grau de compromisso que a organização tem com seus diversos públicos de interesse.

Esse tema não é algo novo, pois Nakagawa (1995, p. 17) já o abordava quando definiu o conceito de *accontability*, da seguinte forma: “*accountability* é a

obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder".

A delegação de poder é um moderno instrumento gerencial utilizado em todos os níveis da organização. No contexto da Governança Corporativa, essa delegação começa no conselho de administração, que representa os acionistas e se distribui por toda a organização. É caracterizada pelo recebimento de recursos que serão utilizados no cumprimento dos objetivos acertados entre o gestor e o controle acionário. É finalizada, após o prazo acordado, com a prestação de contas dos resultados alcançados pelo gestor, em comparação com os objetivos traçados pelos proprietários da organização.

Por fim, tem-se a conformidade legal (*compliance*), valendo ressaltar que o cumprimento de normas reguladoras é um dos principais meios de proteção aos acionistas minoritários da empresa e aos outros grupos de interesse (*stakeholders*).

Além dos princípios, o IBGC (2004, p. 10) traz uma abordagem ampla, no tocante à atuação dos gestores da organização relacionada a questões de ordem social e ambiental:

> conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. A "função social" da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se nesse princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.

Além do IBGC, a OCDE, como já mencionado, com o intuito de ajudar os governos e empresas na melhoria das práticas de Governança Corporativa, lançou diretrizes para seus países-membros e para não-membros. Segundo a OCDE (2004, apud ANDRADE; ROSSETI, 2006), os princípios fundamentais da Governança Corporativa são:

- assegurar a base para um sistema eficaz de Governança Corporativa: deve promover mercados transparentes e eficazes e ser coerente com o Estado de Direito;

- direitos dos acionistas e principais funções da propriedade: deve proteger e facilitar o exercício dos direitos dos acionistas;

- tratamento eqüitativo dos acionistas: todos os acionistas devem ter oportunidade de obter reparação efetiva por violação de seus direitos, inclusive os não-controladores e estrangeiros;

- papel dos stakeholders na Governança Corporativa: devem ser reconhecidos os direitos de outras partes interessadas, previstos por lei ou por acordos mútuos, assim como estimulada a cooperação ativa entre corporações e stakeholders para criar riqueza, empregos e sustentabilidade de empresas financeiramente sólidas;

- transparência: deve garantir divulgação precisa e oportuna de todas as questões relevantes relacionadas com a corporação, inclusive financeiras, de desempenho, composição societária e governança da empresa; e

- responsabilidade do conselho de administração: deve garantir a gestão estratégica da empresa, o eficaz monitoramento da administração pelo conselho e a prestação de contas pelo conselho à empresa e aos acionistas.

Vale ressaltar que os princípios de Governança Corporativa devem ser adotados e praticados pelas empresas com eficácia, e não como mais um requisito a ser atingido para melhorar a imagem da organização perante a sociedade. Devem ter como objetivo central suprir os grupos de interesse com informações confiáveis, para que estes priorizem a alocação de recursos na organização.

3.4 Práticas de Governança Corporativa no Brasil

O movimento de Governança Corporativa fortaleceu-se nos últimos anos, principalmente nos Estados Unidos e na Inglaterra. Igualmente expandiu-se em muitos outros países. No Brasil, o processo de globalização das economias e a compra de empresas estatais por empresas multinacionais fez com que surgissem conselhos para acompanhamento da gestão das empresas. Como motivação inicial, identificou-se a necessidade de atração de capitais e fontes de financiamento para as empresas.

Cicogna, Valle e Toneto Jr. (2005, p. 6) justificam a adoção das práticas de Governança Corporativa no Brasil como forma de melhorar o nível de captação de recursos a custos menores, comparativamente aos dos créditos tradicionalmente ofertados no mercado financeiro:

> como o sistema judicial brasileiro prejudica o nível de desenvolvimento dos mercados de crédito e de capitais, as empresas não conseguem ter acesso a fontes de capital a custos competitivos, tendo menos chances de continuar operando. Todavia, empresas bem estabelecidas nos mercados onde atuam e que empregam elevados padrões de transparência em suas demonstrações contábeis são menos propensas a sofrer restrição ao crédito, uma vez que permitem que as instituições financeiras as avaliem de forma mais adequada, oferecendo maior credibilidade.

No Brasil, a Governança Corporativa apresenta diferenças em sua estrutura básica, comparativamente a outros países, onde o mercado de capitais é mais avançado. Um dos fatores que contribuem para essa diferenciação é uma maior presença do controle familiar nas empresas brasileiras, o que pode dificultar a profissionalização da gestão. Pode-se atribuir esse aspecto a um fator cultural, segundo o sentimento geral de que, estando a empresa sob o controle da família, os objetivos organizacionais serão melhor preservados.

Andrade e Rossetti (2006, p. 494) trazem as principais características do modelo de Governança Corporativa no Brasil:

> 1- a alta concentração da propriedade acionária;
> 2- a sobreposição propriedade/gestão – estende-se ao conselho de administração;
> 3- a precária proteção aos acionistas minoritários – associada à concentração de propriedade e à permissão legal para emitir duas classes de ações;
> 4- a expressão ainda diminuta do mercado de capitais e a pequena parcela das companhias listadas em bolsa nos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa.

Apesar dessas características, as empresas brasileiras vêm se destacando no compromisso de adotar boas práticas de Governança Corporativa, com o objetivo de criar valor para as empresas e gerar riqueza para seus acionistas.

Nesse sentido, o país também vem apresentando significativa evolução, através de diversos órgãos fomentadores de boas práticas de Governança Corporativa: uma bolsa de valores mundialmente reconhecida, um órgão regulador do mercado de capitais mais atuante, tornando esse mercado mais confiável, dentre outros.

Apresentam-se, a seguir, as principais práticas de Governança Corporativa sugeridas por algumas instituições brasileiras.

3.4.1 Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

O IBGC (2004, p. 10) é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da Governança Corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional. É uma sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos, e tem o propósito de:

> Ser a principal referência nacional em Governança Corporativa; desenvolver e difundir os melhores conceitos e práticas no Brasil, contribuindo para o melhor desempenho das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade mais justa, responsável e transparente.

O interesse inicial eram os conselhos de administração e suas funções. Em razão desse direcionamento, a instituição adotou inicialmente a denominação Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA). Em 1999, o IBGC assumiu a denominação atual e também ampliou seu foco de atuação, incorporando outros temas que fazem parte da discussão sobre Governança Corporativa, como a propriedade, a diretoria, o conselho fiscal e a auditoria independente. Nesse mesmo ano, o IBGC lançou o primeiro Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa elaborado no país, que abordava assuntos relacionados ao conselho de administração. O código foi atualizado em 2001 e 2004.

O código trouxe uma padronização e referência para as empresas que adotam práticas de Governança Corporativa no Brasil. Foi um marco para que se instalasse definitivamente no país o conceito de Governança Corporativa. Apresenta as principais diretrizes a serem seguidas pelas empresas que desejam estruturar um modelo de gestão pautado nos princípios e fundamentos da boa Governança Corporativa.

Com a intenção de acompanhar os avanços legais e regulatórios ocorridos no ambiente empresarial brasileiro, a primeira revisão do código do IBGC ocorreu em 2001, passando a abordar temas como a propriedade, gestão, auditoria independente, conselho fiscal, ética e conflitos de interesses.

A terceira versão do código, editada em 2004, adicionou assuntos novos, como responsabilidade corporativa, conselho de família, dispersão de capital e constituição de comitê de auditoria. Atualmente, sendo dividido em seis partes: Propriedade, Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal e Conduta e Conflito de Interesses.

Em relação à propriedade, lista-se as práticas adotadas:

- cada sócio é co-proprietário da sociedade, devendo ser devidamente registrado, na proporção de sua participação no capital social, sendo esse princípio válido para todos os tipos de sociedade;

- o direito de voto é assegurado a todos os acionistas, independentemente da espécie ou da classe de suas ações, de maneira que cada ação deve assegurar o direito a um voto (conceito "uma ação = um voto"), o qual não pode em nenhuma hipótese ser restringido, ainda que mediante acordo;

- às empresas que tencionam abrir o capital, recomenda-se a emissão somente de ações ordinárias. Nos casos de capital social formado por ações ordinárias e preferenciais, orienta-se evoluir para o conceito "uma ação = um voto". Não sendo isso possível, sugere-se que às ações preferenciais seja concedido direito de voto em situações especiais, como transformação, cisão, incorporação, fusão e alienação de ativos relevantes;

- institui as competências da assembléia geral / reunião dos sócios; prazo de convocação; local, data e hora da assembléia; a pauta e documentação pertinente; propostas dos sócios; perguntas prévias. As regras de votação e de convocação devem ser bem definidas e disponíveis desde a publicação do primeiro anúncio de convocação, e, em caso de conflito de interesses, deverá o sócio abster-se de participar da discussão e da votação do item objeto do conflito, ainda que representante de terceiros;

- a oferta de ações/quotas que resulte em transferência do controle societário dever ser dirigida a todos os sócios. Se houver pagamento de prêmio de controle, o valor deverá ser dividido entre todos os sócios. No caso de alienação da totalidade do bloco de controle, o adquirente deve dirigir a oferta a todos os acionistas nas mesmas condições do controlador (*tag along*);

- o estatuto ou contrato social deve prever com clareza as situações nas quais os sócios poderão retirar-se da sociedade e as condições que deverão ser observadas;

- veda-se qualquer tipo de utilização de informação privilegiada. Recomenda-se que toda sociedade deve adotar política de divulgação de informações relevantes;

- os conflitos entre sócios e a sociedade deverão ser resolvidos preferencialmente por meio de arbitragem;

- em casos de sociedade familiar, deve-se implementar um conselho de família, formado para discussão de assuntos familiares e organização das expectativas em relação à sociedade; e

- as companhias de capital aberto devem esforçar-se para manter em circulação o maior número possível de ações e estimular sua dispersão, em benefício da liquidez desses títulos (*free float*).

No que se refere ao Conselho de administração indica-se:

- toda empresa, independentemente de sua forma societária, deve possuir um conselho de administração, eleito pelos sócios, composto de cinco a nove membros, responsável pela definição das estratégicas e orientação dos negócios e pela eleição e destituição do principal executivo, priorizando a proteção e valorização do patrimônio da organização;

- as atividades do conselho de administração devem ser disciplinadas em um regimento interno;

- cabe ao presidente do conselho a responsabilidade de assegurar a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros, pois a cada ano o desempenho dos conselheiros será avaliado. Portanto, é indispensável que eles se submetam a treinamentos contínuos, para atualização e reciclagem de conhecimentos;

- para que não haja concentração de poder, deve ser evitado que os cargos de presidente do conselho de administração e executivo principal (*Chief Executive Officer* – CEO) sejam ocupados pela mesma pessoa. O CEO pode ser membro do conselho, desde que não participe das sessões executivas, porquanto vedadas ao executivo principal e aos integrantes da diretoria;

- o regimento interno do conselho de administração deve orientar a formação e a composição dos comitês, inclusive disciplinando a coordenação de cada um deles por conselheiro independente;

- cada comitê deve ser constituído de no mínimo três membros, todos com conhecimentos básicos de finanças e contabilidade, sendo que um deles deve possuir mais experiência nas áreas contábil, de auditoria e gestão financeira;

- deve haver regras para o mandato do comitê de auditoria, como, por exemplo, ser limitado por meio de rodízio automático;

- deve existir um conselho consultivo em sociedades fechadas em desenvolvimento ou com controle familiar e em organizações do Terceiro Setor;

- há três classes de conselheiros: independentes, externos e internos. Os independentes não podem ter vínculo com a sociedade nem com pessoas a ela ligadas; os externos não possuem vínculo com a sociedade, mas não são independentes, como, por exemplo, ex-diretor e ex-funcionário; internos são os diretores ou funcionários da empresa;

- numa empresa aberta, é recomendável que a maioria ou todos os membros do conselho de administração sejam independentes. Em

empresas fechadas com controle familiar, é aceitável que alguns dos membros não sejam independentes;

- o conselheiro independente deve avaliar se sua independência permanece intacta em relação ao acionista, grupo ou parte interessada que o indicou, e agir sempre no interesse do conjunto de todos os sócios;

- o conselho fiscal é eleito pelos sócios, e seus membros não podem participar do conselho de administração;

- deve ser feita uma avaliação formal do desempenho do conselho de administração, assim como de cada um dos seus membros. Embora respeitando a situação de cada sociedade, é importante que essa avaliação seja respaldada por processos formais bem definidos, sob a condução do presidente do colegiado;

- o mandato do conselheiro deve ter duração de um ano, com direito a reeleição não automática. A efetivação dar-se-á após avaliação formal de sua desempenho; e

- a sociedade deve divulgar, pelo menos anualmente, e com aprovação prévia do conselho de administração, suas políticas e práticas sociais, ambientais, de segurança do trabalho e de saúde.

As práticas de Gestão indicadas são:

- na condição de responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo conselho de administração, como também pelo relacionamento transparente com as partes interessadas (*stakeholders*), como clientes, acionistas e empregados, o CEO deve prestar contas anualmente àquele colegiado, que avaliará seu desempenho;

- o CEO e a diretoria são responsáveis pela criação de sistemas de controle interno e de um código de conduta, de modo a facilitar o acesso dos membros dos conselhos às instalações da companhia, às informações e aos arquivos e documentos necessários ao desempenho de suas funções;

- o relatório anual é a mais abrangente e importante informação da sociedade, não devendo, portanto, limitar-se às informações exigidas por lei, mas divulgar também as práticas de Governança Corporativa, as participações e a remuneração dos conselheiros e diretores, seguindo os padrões internacionais de contabilidade; e

- o CEO deve ser anualmente avaliado pelo conselho de administração, sendo responsável pelo processo de avaliação da diretoria e pela comunicação do resultado ao conselho de administração.

No que se refere à Auditoria Independente têm-se como práticas:

- toda sociedade deve contratar auditoria independente, pois se trata de agente de Governança Corporativa de grande importância para todas as partes interessadas;

- recomenda-se que os auditores independentes sejam contratados por período predefinido e que expressem suas opiniões sobre as demonstrações contábeis, de forma clara, através de pareceres;

- os auditores devem reportar-se ao comitê de auditoria, e, na falta deste, ao conselho de administração para discutir temas de grande importância, como, por exemplo, políticas contábeis, deficiências relevantes e falhas significativas; e

- o auditor independente deve assegurar anualmente, por escrito, ao comitê de auditoria ou ao conselho de administração, a sua independência em relação à sociedade.

Como práticas do Conselho Fiscal, têm-se:

- é um órgão não obrigatório, que tem como objetivos fiscalizar os atos da administração, opinar sobre questões relevantes e dar informações aos sócios;

- a responsabilidade de cada membro é com a sociedade, independentemente de quem o tenha indicado, de maneira que as prioridades do conselho fiscal, que são estabelecidas pelos seus membros, devem guardar sintonia com as expectativas dos sócios;

- os membros do conselho fiscal devem acompanhar o trabalho dos auditores independentes e o da auditoria interna, assim como o seu relacionamento com a administração; e

- a política de divulgação da companhia deve incluir as opiniões e os documentos elaborados pelo conselho fiscal, inclusive a divulgação dos votos e das justificativas dos seus membros sobre as demonstrações contábeis.

As práticas que relacionadas à Conduta e ao Conflito de Interesses são:

- toda sociedade deve dispor de um código de conduta que comprometa administradores e funcionários, elaborado pela diretoria, com observância dos princípios e políticas definidos e aprovados pelo conselho de administração;

- o código de conduta deve abranger o relacionamento entre conselheiros, sócios, funcionários, fornecedores e demais partes

relacionadas (*stakeholders*), compreendendo o cumprimento das leis, o pagamento dos tributos, os conflitos de interesses, as informações privilegiadas, o meio-ambiente, a política de negociação das ações da empresa e os processos judiciais;

- há conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da sociedade; e

- é dever dos membros do conselho de administração monitorar e administrar potenciais conflitos de interesses dos executivos, dos conselheiros e dos sócios, e, tão logo tenha sido identificado conflito de interesses, a pessoa envolvida deve ser afastada das discussões e deliberações do tema específico, sendo o fato registrado em ata.

3.4.2 Comissão de Valores Mobiliários (CVM)

Criada pela Lei n. 6.385/76, a CVM e a Lei das Sociedades por Ações disciplinam o funcionamento do mercado de valores mobiliários e a atuação de seus atores, tais como: companhias abertas, intermediários financeiros e investidores.

Nishi (2003, p. 24) avalia ganhos na atuação da CVM como órgão regulador:

> a maior independência da CVM, órgão executivo encarregado de fiscalizar o mercado de capitais doméstico, tende a dar aos investidores maior credibilidade ao órgão, e percebemos uma flexibilização na legislação possibilitando a empregados e acionistas minoritários exercerem mais direitos.

Em julho de 2002, a CVM editou sua Cartilha de Governança Corporativa, que tem como principais recomendações:

- os termos de acordos de acionistas devem ser acessíveis a todos;

- as decisões relevantes devem ser deliberadas pela maioria do capital social, e cada ação deve ter direito a voto, independentemente de classe ou espécie;

- o conselho de administração deve ter de cinco a nove membros, tecnicamente qualificados, com o maior número possível de membros independentes da administração. Os cargos de presidentes do conselho e da diretoria devem ser exercidos por pessoas diferentes;

- a fixação do *tag along*, com regras que alcançam todas as ações, independente de espécie ou classe;

- as companhias abertas constituídas antes da Lei n. 10.303/01 não devem elevar a proporção de ações preferenciais acima do que foi estabelecido pela referida Lei para novas companhias abertas;

- deve haver previsão nos estatutos das câmaras de arbitragem para solução de conflitos entre acionistas e a companhia e entre acionistas controladores e minoritários; e

- as companhias devem adotar normas internacionais de contabilidade (*IASB* ou *USGAAP*), além das normas de contabilidade em vigor no Brasil.

3.4.3 Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA)

Como contribuição para a evolução da qualidade das práticas de Governança Corporativa no país, a Bovespa instituiu Níveis Diferenciados de

Governança Corporativa e o Novo Mercado para empresas que negociam papéis em seu âmbito. A seguir, são explicitadas as principais características de cada nível (BOVESPA, 2007).

As exigências para as empresas do segmento de listagem no Nível 1 resumem-se, essencialmente, ao acréscimo de outras informações de interesses dos investidores às informações que referidas companhias já são obrigadas a prestar ao mercado por determinação legal. Essas exigências objetivam disponibilizar aos investidores informações que os auxiliem na avaliação sobre o valor da empresa e em sua decisão de investimento.

Os compromissos que as empresas assumem ao ingressarem no Nível 1 são os seguintes (BOVESPA, 2007):

- informações adicionais nas ITRs, IANs e DFPs; Além das informações trimestrais exigidas por lei, devem ser divulgadas as demonstrações financeiras consolidadas e a demonstração dos fluxos de caixa consolidado;

- reunião pública. Realizar ao menos uma reunião pública anual com analistas;

- calendário anual. Disponibilizar calendário anual com as datas dos principais eventos corporativos, como assembléias e divulgação de resultados financeiros;

- contratos entre a empresa e partes relacionadas. Os termos de contratos firmados entre a empresa e partes relacionadas, quando no seu conjunto atingirem o valor fixado no regulamento, devem ser divulgados aos investidores;

- acordos de acionistas. Os acordos de acionistas devem ser divulgados ao mercado por intermédio da Bovespa, com o objetivo

de melhorar a compreensão das regras que regem o relacionamento entre os controladores;

- opções de aquisição de ações. Divulgar programas de opções de aquisição de ações destinados a funcionários ou administradores;

- transparência. Divulgar, em bases mensais, as negociações com ativos da companhia por parte dos controladores, administradores e membros do conselho fiscal;

- dispersão de ações. Manutenção, em circulação, de pelo menos 25% das ações representativas do capital da empresa e adoção de procedimentos que facilitem o acesso de todos os investidores às ofertas públicas de ações, ou distribuição, a pessoas físicas ou investidores não institucionais, de pelo menos 10% do total a ser ofertado;

- prospectos de distribuições públicas. Os prospectos de oferta pública deverão conter informações acerca da descrição dos fatores de risco, descrição dos negócios, processos produtivos e mercados e outras informações que subsidiem o processo de análise de viabilidade de investimento por parte dos interessados; e

- regras societárias. Proibição de manter partes beneficiárias em circulação.

As empresas listadas no Nível 2 devem cumprir todos os compromissos exigidos pelo Nível 1, acrescidos de algumas regras societárias e da divulgação de demonstrações financeiras de acordo com os padrões internacionais, esta última com foco no aumento de visibilidade da empresa perante investidores estrangeiros. Essas regras são as seguintes:

- informações financeiras em padrão internacional;

- conselho de administração. O conselho deve ser composto por, no mínimo, cinco membros com mandato unificado de um ano;

- direito a voto para ações preferenciais;

- *tag along*. Em caso de venda do controle acionário da companhia, garantia de que o comprador estenderá a oferta de compra a todos os acionistas, pagando aos detentores de ações ordinárias o valor pago aos controladores e, no mínimo, 70% do valor aos detentores de ações preferenciais; e

- oferta pública. Caso a companhia resolva fechar o capital ou rescindir o contrato do Nível 2, o controlador realizará oferta pública de aquisição das ações em circulação, com base no valor econômico da companhia, determinado por empresa especializada.

A adesão de empresas ao Nível 2 proporciona aos investidores redução dos riscos e, ao mesmo tempo, aumenta a garantia de proteção dos seus direitos, especialmente quanto à sua participação nas decisões da companhia por meio de voto, mesmo na condição de titular de ações preferenciais, e quanto à melhor simetria de direitos em relação aos acionistas controladores.

A criação dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa (Nível 1 e Nível 2), pela Bovespa fez crescer a adoção de práticas de Governança Corporativa no país, trazendo um grau maior de transparência para o mercado de capitais brasileiro. Com o Novo Mercado, esse crescimento foi acelerado.

O segmento Novo Mercado volta-se, basicamente, para empresas que venham a abrir o capital ou para empresas já listadas no mercado tradicional que possuam apenas ações ordinárias ou que, mesmo possuindo ações preferenciais, possam convertê-las em ordinárias. A exigência de emitir exclusivamente ações ordinárias constitui-se a principal diferenciação do Novo Mercado em relação aos Níveis 1 e 2, já que as regras desses segmentos também devem ser cumpridas

pelas empresas que aderem ao Novo Mercado. Tal exigência vai ao encontro de uma das principais recomendações acerca dos direitos societários presentes na Governança Corporativa: o princípio “uma ação = um voto”. Dessa forma, o crescente número de empresas que abriram o capital nos últimos anos e comprometeram-se a cumprir as exigências do Novo Mercado caracteriza um importante avanço das práticas de Governança Corporativa no Brasil.

A premissa básica que norteou a criação do Novo Mercado foi a de que a redução da percepção de risco por parte dos investidores influenciaria positivamente a valorização e a liquidez das ações. Isso seria garantido pelos direitos e garantias adicionais concedidos aos acionistas e por uma redução na assimetria de informações entre controladores ou administradores das empresas e os participantes do mercado.

Ao analisar as exigências dos níveis da Bovespa, Silveira (2006, p. 71) assevera:

> é importante ressaltar que o Nível 1 trata bem mais de exigências de liquidez das ações e divulgações de informações do que de Governança Corporativa propriamente dita, já que não exige mudanças estruturais das companhias no tratamento de seus acionistas minoritários. O Nível 2 de Governança, ao exigir entre outras coisas a adesão da empresa à câmara de arbitragem para resolução de conflitos societários e o estabelecimento de *tag along* de 100% para os ordinaristas e de 70% para os preferencialistas, constitui um real avanço das práticas de Governança Corporativa das empresas.

Oliveira e Silva (2004, p. 7) abordam a influência das práticas de Governança da Bovespa no Sistema Financeiro Nacional:

> as práticas de Governança Corporativa da Bovespa influenciam o Sistema Financeiro Nacional de três maneiras. A primeira, de forma direta, através da participação de instituições financeiras. A segunda, ao tornar possível estabelecer, de forma mais nítida, níveis diferentes de riscos dentre as empresas participantes do mercado financeiro, através da provável existência de um prêmio pelo risco das entidades que não participam das práticas de Governança Corporativa da Bovespa. Finalmente, a terceira forma, através do efeito demonstração entre as empresas.

Com evidência, tem-se a existência de um movimento no sentido da auto-regulação, embora isso não descaracterize a importância da regulação. O que ocorre é que no Brasil se presencia um descasamento entre o que determina a legislação e o que praticam os agentes de mercado. Em alguns casos, os agentes estão mais avançados que a lei. As normas contábeis prescritas pela lei, por exemplo, exigem menos que as práticas de mercado e determinações dos órgãos reguladores. O mercado passou a exigir e praticar mais do que o exigido por lei.

Vale ressaltar que as corporações multinacionais contribuem de forma significativa para a economia mundial. A Governança Corporativa surge nesse processo como um vetor que incorpora uma universalização de procedimentos éticos e de conduta de gestão, que pode ser reconhecida em qualquer economia ou sistema organizacional, pois, ao migrarem para outros países, as empresas acabam levando as práticas adotadas em seu país de origem, sem prejuízo do cumprimento das práticas do país estrangeiro.

3.4.4 Regulação no Mercado Financeiro

O Sistema Financeiro Nacional tem como órgão regulador específico o Banco Central do Brasil (Bacen), que dispõe de normais aplicáveis aos mecanismos de Governança Corporativa dos bancos, recomendando providências que os levem a adotar uma gestão adequada aos níveis de riscos a que se expõem no mercado financeiro (MARCASSA, 2005).

Podem-se identificar outras instituições que incentivam a adoção de práticas de Governança no âmbito do mercado financeiro. O Conselho Monetário Nacional (CMN), através da Resolução n. 3.121, de 25/09/2003, proibiu que as entidades de previdência fechada aplicassem seus recursos na aquisição de ações de empresas que não fossem admitidas nos segmentos Novo Mercado ou Nível 2 da Bovespa.

Na mesma perspectiva, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social já desenvolveu programa de apoio às novas sociedades anônimas e concede empréstimos para proponentes que se enquadram como aderentes aos princípios de Governança Corporativa.

Garrido et al. (2005, p. 27) comentam sobre o avanço da atuação regulatória no Brasil, favorecendo o desenvolvimento da Governança Corporativa no país:

> muitas iniciativas têm colaborado para a consolidação de um cenário favorável ao desenvolvimento da Governança Corporativa no Brasil. Dentre elas, destacam-se a reforma da Lei das Sociedades Anônimas (Lei das S. A.), as recomendações de boa Governança Corporativa pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a criação dos Níveis 1 e 2 e do Novo Mercado pela Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) e o Código das Melhores Práticas de Governanta Corporativa do IBGC.

Por aspectos associados à globalização e empresas multinacionais, que atuam em vários países, percebe-se uma convergência das estruturas que acompanham as práticas de Governança Corporativa no Brasil para aquelas presentes no restante do mundo.

3.5 A Governança Corporativa e a Lei Sarbanes-Oxley

Em 2002, vários escândalos administrativos e financeiros e fraudes ocorreram no mercado norte-americano, onde se concentram as sedes das maiores empresas multinacionais, abalando a confiança no mundo corporativo, em função da importância das relações de capital de risco. A partir disso, foi intensificada a busca pela melhoria contínua nos aspectos de Governança Corporativa, de transparência na divulgação das demonstrações financeiras e de promoção de melhores práticas nos controles internos e de conduta ética dos negócios.

Por conseqüência, uma lei foi criada por dois membros do congresso norte-americano, Paul S. Sarbanes e Michael Oxley, vindo daí o nome da Lei Sarbanes-Oxley, mundialmente conhecida como Sarbox ou simplesmente SO*X*.

Segundo a Revista Capital Aberto, edição de agosto de 2007, a SOX não foi uma ação isolada de intervenção regulatória nos segmentos privados nos EUA. Em 1930, o *New Deal*, política de intervenção do governo do presidente Franklin Roosevelt, foi adotado como medida de estabilização da economia, que vivia então a chamada Grande Depressão. Analogamente, foi a solução adotada em outros momentos de vulnerabilidade, como em 1944, quando o Tratado de Bretton Woods viria a socorrer a política monetária internacional.

A SOX objetiva assegurar aos acionistas de grandes empresas uma maior confiabilidade nas suas demonstrações contábeis e financeiras, buscando um retorno da confiança dos investidores na bolsa de valores. Essa reforma ficou conhecida na história como a maior mudança na Bolsa de Valores de Nova Iorque, desde sua criação na década de 30, após a crise de 1929.

Com o surgimento da Lei Sarbanes Oxley, a Governança Corporativa ganhou mais força, passando a ser também uma forma de retomar a confiança nas corporações. Essa lei propiciou uma regulação do ambiente corporativo, fundamentando-o em boas práticas de Governança Corporativa.

Os objetivos da Lei Sarbanes Oxley são os princípios da Governança Corporativa. Segundo Andrade e Rossetti (2006, p. 140), os valores da Governança são “uma das mais importantes dimensões da Governança Corporativa: os valores que lhe dão sustentação, amarrando concepções, práticas e processos de alta gestão”.

As empresas brasileiras que têm ações negociadas nas bolsas de valores americanas, a partir daí, foram obrigadas a cumprir os requisitos dessa lei. Dentro de um ambiente globalizado, as empresas procurar estar em consonância com as melhores práticas mundiais, na medida em que os elementos de Governança

Corporativa e de comportamento ético das empresas possuem hoje uma importância fundamental para a atividade empresarial.

Para melhor entendimento dos efeitos da SOX, seguem dois exemplos de sua aplicação: 1) a seção 404 exige avaliação anual dos controles e procedimentos internos, e, além disso, a eficácia desses controles internos deve ser atestada por relatórios de auditores independentes; 2) a seção 302 determina que o diretor-executivo e o diretor financeiro da companhia devem declarar que conhecem e são responsáveis por todos os controles e procedimentos internos.

Borgerth (2007, p. 1) ressalta o grande objetivo da SOX:

> o grande objetivo da Lei Sarbanes-Oxley é restaurar o equilíbrio dos mercados por meio de mecanismos que assegurem a responsabilidade da alta administração de uma empresa sobre a confiabilidade da informação por ela fornecida.

Sob o enfoque da implantação do padrão de controle da SOX, há uma preocupação, pois essa adoção pode derivar para a concepção do “controle do controle”, com custos e burocracias, que podem atrapalhar a funcionalidade das empresas. Procurando prevenir falhas que acarretam penalidades, os gestores passam a aumentar seus quadros de pessoal, muitas vezes em detrimento dos negócios.

Borgerth (2007, p. 50) ressalta a importância da SOX no fornecimento de informação contábil a seus usuários: “a Contabilidade é hoje unanimemente reconhecida pelo seu valor como provedora de informações. O que se busca com a Lei sarbanes-Oxley é garantir ao usuário dessa informação a confiabilidade que jamais lhe deveria ter sido tirada”.

Observa-se que em termos internacionais, desde a década de 90, vêm se verificando melhorias nos padrões aplicados ao comportamento empresarial. Esses padrões baseiam-se em uma atuação ética das pessoas que geram os negócios. Não se concebe buscar um modelo de Governança com falhas em princípios éticos.

Como prática, as bolsas de valores e seus órgãos reguladores exigem das empresas com papéis negociados nos mercados de capitais a divulgação das demonstrações financeiras, além de outras informações consideradas relevantes para que o investidor possa avaliar melhor suas alocações financeiras.

As práticas de Governança Corporativa geralmente contemplam os princípios relacionados a transparência, eqüidade, *accountability* e *compliance*, que são, não por coincidência, também princípios associados à ética empresarial. A efetividade desse conjunto de princípios e, portanto, da própria Governança Corporativa, está condicionada ao nível de desenvolvimento econômico, político e social de cada país (FRISONI JR., 2005).

Conclui-se que, para a adoção de boas práticas de Governança, há posturas essenciais a serem adotadas, todas alinhadas aos seus pilares e que prezam pela integridade ética, senso de justiça, exatidão na prestação de contas, conformidade e transparência.

3.6 Principais agentes da Governança Corporativa

Dentre os principais agentes de Governança Corporativa, pode-se indicar a Assembléia Geral de acionistas, representando a estrutura de poder; o conselho de administração, eleito pelos proprietários; o conselho fiscal; o comitê de auditoria; a diretoria executiva, a auditoria interna e a auditoria externa.

A constituição de conselhos e comitês fortalece a Governança, pois transmite aos interessados na organização o grau de estruturação que dá suporte a decisões estratégicas. A decisão colegiada tem sido a cada dia mais uma prática no mundo empresarial, pois ela inibe a prevalência de interesses pessoais, contrários aos da organização.

A Assembléia Geral de acionistas é o órgão soberano da sociedade. A soberania só é limitada pelos ditames da lei e por condições estabelecidas no estatuto da sociedade (ANDRADE; ROSSETTI, 2006).

Abordando o conselho de administração, Lima e Terra (2004, p. 2) expõem:

> o conselho de administração é a essência de qualquer sistema de boa Governança Corporativa, devendo zelar pela integridade, transparência e prestação de contas da companhia e de sua gestão, incluindo a supervisão e orientação da diretoria.

Silveira (2005, p. 73) ressalta a importância do conselho de administração na Governança Corporativa como o principal mecanismo interno para a diminuição dos custos de agência entre acionistas e gestores e entre acionistas controladores e minoritários.

A CVM (2002, p. 5) define as funções, composição e mandato do conselho de administração:

> o conselho de administração deve atuar de forma a proteger o patrimônio da companhia, perseguir a consecução de seu objeto social e orientar a diretoria a fim de maximizar o retorno do investimento, agregando valor ao empreendimento. O conselho de administração deve ter de cinco a nove membros tecnicamente qualificados, com pelo menos dois membros com experiência em finanças e responsabilidade de acompanhar mais detalhadamente as práticas contábeis adotadas. O conselho deve ter o maior número possível de membros independentes da administração da companhia. Para companhias com controle compartilhado, pode-se justificar um número superior a nove membros. O mandato de todos os conselheiros deve ser unificado, com prazo de gestão de um ano, permitida a reeleição.

O IBGC (2004, p. 18) também se pronuncia sobre a missão do conselho de administração:

> o conselho de administração deve ter pleno conhecimento dos valores da empresa, dos propósitos e crenças dos sócios e zelar pelo seu aprimoramento. Deve ainda prevenir e administrar situações de conflito de interesses ou de divergência de opiniões, a fim de que o interesse da empresa sempre prevaleça.

Lodi (2000, p. 19) ressalta de tal forma o papel do conselho de administração, que chega a defini-lo como a própria Governança Corporativa:

> chama-se Governança Corporativa o papel que os conselhos de administração passaram a exercer para melhorar o ganho dos acionistas e arbitrar conflitos existentes entre os acionistas, administradores, auditores externos, minoritários, conselhos fiscais e os *stakeholders*: empregados, credores e clientes.

As decisões do conselho de administração são tomadas segundo a missão da organização e os interesses dos acionistas. O conselho visa proteger o patrimônio, alavancar retorno dos investimentos e gerar valor para o negócio. É eleito pela assembléia de acionistas e delibera de forma colegiada.

Lodi (2000, p. 115) enfatiza ainda mais o conselho de administração quando se refere à ética nos negócios: “Ninguém melhor do que o conselho para vigiar sobre as decisões da diretoria que avançam o suave traço de giz entre o bem e o mal”.

Apesar de a criação do Novo Mercado da Bovespa ter auxiliado na melhoria das práticas de Governança no Brasil, a realidade é que, por conta da estrutura da lei societária brasileira, percebe-se ainda como prática a existência de integrantes do conselho de administração em sua maioria vinculados ao controlador. Os controladores, em sua maioria, não querem aceitar “sócios”; limitam-se a contratar serviços e pagar por eles.

Nakayasu (2006, p. 27) alerta para o formalismo da estrutura, que poderá não se traduzir em maior transparência:

> a simples existência de um conselho de administração, no entanto, pode não ser eficaz para a condução de uma boa Governança. Contar apenas com membros pertencentes à gestão da companhia faz com que as decisões estejam alinhadas apenas com o lado dos administradores e não com os dos acionistas.

No tocante à composição do conselho de administração, assim se posiciona Charam (2005, p. 168):

> para que o conselho de administração realmente seja fonte de vantagem competitiva, sua composição deve ser compatível com a disponibilidade de tempo e com as necessidades especificas da empresa. O comitê de governança deve debater periodicamente os critérios que tornam adequada a composição vigente, não só quando ocorrem substituições de conselheiros, mas também quando há mudanças na estratégia ou no contexto externo passem a exigir novas habilidades.

No que tange também ao conselho de administração, percebe-se uma preocupação bastante pertinente, que é o caso da acumulação dos cargos de CEO e presidente do conselho (*chairman*), que se encontra muito presente nas estruturas das empresas, apesar da indicação contrária por parte dos órgãos reguladores.

Nesse contexto, segundo pesquisa da McKinsey (2005), três quesitos são centrais para a confiança do investidor: separar as funções de presidente executivo e presidente do conselho de administração; aumentar a independência e a cota de responsabilidade do conselho; e controlar a remuneração dos executivos.

Sob o enfoque do mercado financeiro, Marcassa (2005, p. 5) assim aborda o conselho de administração em bancos:

> nas instituições financeiras o conselho de administração tem um papel crucial na estrutura de governança, pois apesar de sujeitar-se às mesmas responsabilidades que os conselhos das demais empresas, também se subordina às exigências dos órgãos reguladores.

Conclui-se que o conselho de administração é a autoridade máxima na organização, excluídos os acionistas, e entre suas principais competências pode-se ressaltar que a definição da estratégia, o acompanhamento da gestão e o monitoramento dos riscos são fatores de sucesso. A forma como serão adotados pode definir o alcance dos objetivos.

Com o avanço da Governança Corporativa, abrem-se oportunidades para profissionais que estão se especializando como componentes de conselhos. Concorre para isso a permanente movimentação nos conselhos de administração, pois este é considerado o principal instrumento para a implantação das boas práticas de Governança, além da indicação de um conselheiro por parte dos acionistas minoritários.

Outro agente é o conselho fiscal. Segundo o IBGC (2004, p. 40), o conselho fiscal é parte integrante do sistema de Governança das organizações brasileiras e é um órgão obrigatório para sociedades anônimas, que tem como objetivos fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos sócios.

A CVM (2002, p. 10) assim prevê a composição e o funcionamento do conselho fiscal:

> o conselho fiscal deve ser composto por, no mínimo, três e, no máximo, cinco membros. Os titulares de ações preferenciais e os titulares de ações ordinárias, excluído o controlador, terão direito de eleger igual número de membros eleitos pelo controlador. O controlador deve renunciar ao direito de eleger sozinho o último membro (terceiro, quarto ou quinto membro), o qual deverá ser eleito pela maioria do capital social, em assembléia na qual a cada ação corresponda um voto, independentemente de sua espécie ou classe, incluindo as ações do controlador. O conselho fiscal deve adotar um regimento com procedimentos sobre suas atribuições, com foco no relacionamento com o auditor, e que não limite a atuação individual de nenhum conselheiro.

Vale ressaltar que, muito embora os membros do conselho fiscal possuam os mesmos deveres com a empresa que os administradores, seu compromisso legal é com os acionistas, obrigando-se a fornecer-lhes informações sobre matérias de sua competência.

O conselho fiscal deve contribuir para o desempenho da empresa, como um órgão de fiscalização independente, utilizando os princípios de Governança Corporativa. Difere do conselho de administração na forma de atuação, pois seus membros atuam de modo individual, preservando a responsabilidade do grupo de conselheiros perante a organização, ao contrário da deliberação colegiada dos membros do conselho de administração.

Um agente de governança muito importante é o comitê de auditoria, que tem como principais competências: indicar para o conselho de administração, sob delegação deste, o auditor independente; e avaliar o trabalho realizado e a atuação da auditoria interna.

No que concerne ao comitê de auditoria, a CVM (2002, p. 11) indica:

> um comitê de auditoria, composto por membros do conselho de administração com experiência em finanças e incluindo pelo menos um conselheiro que represente os minoritários, deve supervisionar o relacionamento com o auditor. Como parte da análise das demonstrações da companhia, o conselho fiscal e o comitê de auditoria devem reunir-se regular e separadamente com os auditores, sem a presença da diretoria.

O IBGC (2004, p. 20) dispõe que "o comitê de auditoria deve ser formado por membros do conselho de administração, preferencialmente independentes. O conselheiro que acumular funções executivas não deve participar desse comitê".

O comitê de auditoria precisa relacionar-se com a diretoria corporativa, mas, igualmente, relacionar-se com o mercado; e refletir sobre o relatório anual, de forma que possam ser explicadas as questões-chave da política contábil, assegurando que estão adequadas as informações divulgadas nas demonstrações contábeis.

Os membros do comitê precisam entender o negócio; ter uma visão ampla da estratégia; entender a cultura corporativa; avaliar desempenho e riscos corporativos; além da básica atualização das leis, padrões, códigos e requisitos a serem atendidos por força da regulação.

Um ponto sempre discutível para as empresas brasileiras é manter conselho fiscal "turbinado", com ampliação de poderes, ou o comitê de auditoria, uma vez que se reportam aos mesmos temas: controles internos, riscos do negócio e práticas contábeis. Para as empresas brasileiras listadas nos EUA, a Securities and Exchange Commission (SEC) aceita o conselho fiscal como substituto do comitê de auditoria, passando a lhe atribuir também as mesmas responsabilidades.

Bedicks e Mônaco (2003 apud ANDRADE; ROSSETTI, 2006, p. 266) tentam resumir a controvérsia entre adotar um conselho fiscal turbinado ou um comitê de auditoria:

> a reação às exigências da SEC levou a duas posições. De um lado, estão os que concordam em aceitar o conselho fiscal (eleito pela assembléia geral) em substituição ao comitê de auditoria (eleito pelo conselho de administração) enfatizando que decisão poupa custos e respeita as limitações das empresas brasileiras. No outro lado, estão os que discordam, enxergando que essa decisão tende a perpetuar uma lacuna no monitoramento da estratégia corporativa.

Enquanto agente de Governança, a auditoria independente tem como objetivo evitar que os usuários tomem decisões com base em informações omissas ou distorcidas. A auditoria independente é uma atividade que utiliza metodologias específicas, com ênfase no aspecto técnico, com a finalidade de zelar pela confiabilidade das informações contábeis e demonstrações financeiras.

O relacionamento com os auditores independentes é prerrogativa indelegável do conselho de administração, a quem cabe escolhê-los, aprovar os respectivos honorários e planos de trabalho, bem como avaliar seu desempenho. Como já tratado, havendo um comitê de auditoria, caberá a este tratar desses assuntos e submetê-los à palavra final do conselho de administração.

O principal produto do trabalho da auditoria independente é o relatório anual, no qual se expressa, de maneira clara e objetiva, o atendimento aos aspectos relevantes acerca das informações contábeis e demonstrações financeiras.

Da mesma forma que a auditoria independente, a auditoria interna deve reportar-se ao comitê de auditoria ou, na falta deste, ao conselho de administração. Sua competência é verificar o funcionamento dos controles internos e a observância dos regulamentos, instruções e políticas.

Por fim, tem-se o conselho diretor ou a diretoria executiva, que representa o comando da empresa, no tocante à gestão. A diretoria executiva presta contas das relações funcionais e de negócios ao conselho de administração e demais *stakeholders*. Pauta-se pela missão, diretrizes e políticas da organização.

Conclui-se que a existência dos diversos comitês não é suficiente para a implementação das melhores práticas, nem garante as melhores decisões. Isso só

será possível se os agentes desempenharem seus papéis com fidedignidade e de forma sinérgica.

3.7 Governança Corporativa em Instituições Financeiras

Os anos 80 foram marcados por permanentes crises econômicas, associadas a vários fatores, como hiperinflação, elevadas taxas de juros, mercado de capitais frágil, busca por recursos estrangeiros para fechar balanço de pagamentos e poder público muito presente na economia.

Marcassa (2005, p. 4) afirma que:

> os bancos são componentes críticos de qualquer economia. São provedores de recursos financeiros para os negócios comerciais, de serviços financeiros para toda a população e de acesso ao sistema de pagamentos. Adicionalmente, alguns bancos têm a missão de tornar o crédito acessível e de manter a liquidez do mercado em situações difíceis de mercado.

Os bancos participaram de forma muito atuante, durante todo esse período, na tentativa de reversão desse quadro da economia no país. Assim, surgiram novas instituições em grupos econômicos que passaram a incluir uma instituição financeira no conglomerado, para facilitar o acesso ao crédito internacional com juros mais baixos, pois, devido ao aumento da inflação, a taxa de juros doméstica subiu a patamares não compatíveis com as margens de ganho da produção.

Esse cenário começou a ser alterado, definitivamente, a partir de 1994, com a adoção do Plano Real, que se baseava na sobrevalorização das taxas de câmbio locais, o que tornou atraentes as importações. Com maior oferta de produtos estrangeiros, a preços mais baixos e outros fatores, a inflação começou a declinar.

Com a redução dos ganhos inflacionários, os bancos se viram forçados a buscar outras fontes de receita. Passaram a ter como principal fonte de lucro a

cobrança de tarifas, o que elevou a competição na busca de clientes. Vale ressaltar que apesar da perda dos ganhos inflacionários e uma maior competição pela clientela, os bancos continuaram a ser rentáveis e seu poder na economia permaneceu bastante significativo.

Nesse sentido, tornou-se importante que as instituições financeiras fossem reguladas e acompanhadas, de forma a cumprirem seu papel de fomentador da economia, através da intermediação financeira, com fundamentos consistentes e sólidos.

A intermediação financeira tem como característica operar com elevado grau de alavancagem, utilizando recursos de terceiros. Os órgãos reguladores e os acionistas precisam conhecer a gestão de forma a não serem surpreendidos por ocorrências indesejáveis que possam acarretar prejuízos ao banco e ao sistema financeiro como um todo.

Oliveira e Silva (2004, p. 8) afirmam que:

> a principal preocupação dos órgãos normativos do SFN é a diminuição dos riscos atrelados à atividade bancária, de forma a permitir a continuidade das instituições integrantes do SFN, evitando, assim, crises de confiança que conduzam ao risco sistêmico.

Nesse sentido, pode-se ressaltar que o Brasil deparou-se com escândalos corporativos da espécie no sistema financeiro. O Banco Nacional, em 1995, e o Banco Santos, em 2004, tornaram-se os maiores símbolos da falta de transparência e ética nas relações dessas organizações com seus clientes e com os órgãos reguladores. Ambos enfrentaram dificuldades financeiras oriundas da deterioração da carteira de crédito e aplicações, sem as devidas provisões para devedores duvidosos, previstas na legislação.

Uma das soluções para esse tipo de problema está na Governança Corporativa, que se traduz como um fator positivo para que os bancos sejam mais transparentes em suas atuações. Com práticas modernas e transparentes, podem alavancar o mercado de capitais e contribuir para o crescimento econômico.

Mehran e Adams (2003 apud MARCASSA, 2005, p. 4) comentam:

> a Governança de bancos é diferente das empresas não financeiras, por várias razoes. Primeiro, é a diversidade de partes interessadas nas atividades dessas instituições: além de investidores e gestores, os depositantes e órgãos reguladores também têm interesse direto na *performance* dos bancos. Num ponto de vista mais abrangente, os órgãos reguladores se preocupam com os efeitos da Governança na *performance* das instituições, porque esta impacta a saúde de toda a economia do país.

Como já enfatizado, Governança Corporativa é o mecanismo pelo qual se pode assegurar o correto acompanhamento de empresas que possuam responsabilidade pública. Isso é facilitado por meio da combinação de fatores como: o papel dos executivos, o comprometimento de diretores, a responsabilidade dos auditores perante os acionistas, a atuação de órgãos normatizadores e demais grupos de interesse e, em sentido mais amplo, a apresentação transparente das atividades de uma empresa e dos riscos com que se depara.

Marcassa (2005, p. 4) diz que “a Governança Corporativa do ponto de vista do setor bancário envolve a maneira pela qual os negócios e atividades das instituições financeiras individuais são dirigidos pelo conselho de administração e pelos diretores executivos”.

Como prática de Governança Corporativa nos bancos, tem-se a implantação do comitê de auditoria, como consta na Lei Sarbanes-Oxley. As empresas brasileiras com ações negociadas nos Estados Unidos já implantaram comitê de auditoria, apesar de a CVM ter conseguido que sua congênere americana aceite o conselho fiscal nesse papel. Esse requisito externo virou norma no Brasil, quando o Bacen também passou a exigir o comitê de auditoria, na Resolução n. 3.081, de maio de 2003, posteriormente aperfeiçoada pela Resolução n. 3.170, de 30/01/2004 e pela Resolução CMN 3.198, de 28/05/2004.

Pelas regras do Bacen, devem instituir o comitê de auditoria os bancos com patrimônio de referência igual ou superior a R$1 bilhão nos últimos dois anos; administrar pelo menos R$1 bilhão em recursos de terceiros; e apresentar a soma

das captações de depósitos com os recursos administrados de terceiros superior a R$5 bilhões.

Ressalta-se ainda o dispositivo da Resolução CMN 3.198/2004 que prevê a substituição do auditor independente contratado, decorridos, no máximo cinco exercícios sociais completos de sua contratação, só podendo ser recontratado após três exercícios sociais completos desde o seu desligamento.

Outro importante aspecto da referida resolução refere-se à obrigatoriedade de designação, por parte das instituições financeiras, de um membro estatutário de administração que seja tecnicamente qualificado para responder junto ao Bacen pelo acompanhamento, supervisão e cumprimento de normas e procedimentos de contabilidade e auditoria independente.

A Management & Excellence/Latin Finance (2007) avaliou a sustentabilidade, Governança Corporativa e responsabilidade social dos Bancos na America Latina. O Itaú e o Bradesco lideram o *ranking* dos 40 maiores bancos latino-americanos. Das seis primeiras posições, o Brasil ocupa quatro – ABN Amro Real e Unibanco ocupam a quinta e a sexta colocação, respectivamente. Na terceira e na quarta, posicionam-se dois bancos chilenos. O Banco do Brasil ocupa a 14ª posição, antecedido pela operação brasileira do Santander. As outras quatro instituições financeiras que figuram na lista são Nossa Caixa (23º), HSBC (25º), Safra (28º) e Votorantim (37º).

A competição, os índices de sustentabilidade e os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa e o Novo Mercado da Bovespa, aliados à crescente demanda do público de interesse, são fatores que, ainda, segundo o estudo, ajudaram os bancos brasileiros a conquistar altas posições.

Uma abordagem da qual não se pode prescindir é quanto ao atendimento das demandas de novas práticas de Governança, visando à elevação da transparência das atividades da empresa e à conseqüente valorização da ação,

frente aos custos agregados pelas organizações para esse fim. Uma perfeita avaliação seria a partir da alavancagem dessa valorização *versus* custos incorridos.

Para que se obtenha sucesso na adoção das práticas de Governança Corporativa nas instituições financeiras, e considerando-se a complexidade dessas organizações, faz-se necessária uma atividade que ateste que os processos estão em conformidade com a regulação e expectativas do mercado. Com isso, destaca-se a importância da área de controles internos em um banco. Muito embora não seja objetivo do trabalho, faz-se necessário abordar o tema Controle Interno, pela importância que este representa dentro da estrutura de uma instituição financeira.

A imagem de uma instituição financeira é a sua licença para operar. Assim, mais do que atender aos requerimentos legais, o *compliance* representa um dos seus valores: a integridade. A integridade desempenha papel estratégico para assegurar vantagens competitivas, ao direcionar o banco para agir em conformidade tanto com leis e regulamentos como com normas e processos internos baseados em padrões éticos.

O IBGC (2004, p. 35) aborda a importância do controle interno para o fluxo de informações aos interessados na empresa:

> o principal executivo é responsável pela criação de sistemas de controle internos que organizem e monitorem um fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a sociedade, como as de natureza financeira, operacional, de obediência às leis e outras que apresentem fatores de risco importantes. A efetividade de tais sistemas deve ser revista no mínimo anualmente.

Os principais objetivos do sistema de controle interno são: a proteção dos ativos das empresas; a verificação da exatidão e da fidedignidade dos dados contábeis; a promoção da eficiência operacional; e o encorajamento da adesão à política traçada pela administração.

Em uma instituição financeira, os controles internos devem seguir premissas para uma adequada implantação: não agregação de custos maiores que

o não-controle, a sinergia entre as áreas, gestão colegiada, disseminação da cultura de controle dos riscos e uma perfeita harmonia com a estrutura de Governança.

O que se espera é que o sistema de controles internos implementado na instituição financeira atinja seus objetivos, com destaque para: operações realizadas de maneira eficiente e eficaz, demonstrações financeiras contendo informações confiáveis e organização que cumpra as leis e regulamentos a que está submetida.

A área de controle da instituição financeira deve atuar na orientação e conscientização, para prevenir atividades e condutas que possam ocasionar riscos à imagem do banco, bem como sanções judiciais ou regulatórias e perdas financeiras. Com esses propósitos, devem ser mantidas várias ferramentas para controlar, combater e apurar práticas inadequadas, com garantia de confidencialidade no tratamento dos relatos, minimizando os riscos de perdas para a instituição financeira.

A atividade de intermediação financeira possibilita que os bancos operem com elevado grau de alavancagem, utilizando recursos de terceiros. Isso pode tornar-se uma preocupação para investidores que não conseguem distinguir uma instituição alavancada de outra menos exposta a riscos. Vale enfatizar ainda a ocorrência do “efeito dominó”, que, ao afetar a saúde financeira de uma instituição, pode desencadear a desestabilização de todo o Sistema Financeiro Nacional.

Em julho de 1988, o Bank of International Settlements (BIS) emitiu o documento conhecido como Acordo de Capitais da Basiléia, que estabeleceu regras de exigência mínima de capital para as instituições financeiras operarem no mercado financeiro mundial. Mais tarde esse normativo internacional ficou conhecido como Acordo da Basiléia.

Em junho de 2004, o Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia lançou o Acordo da Basiléia II, que regulamenta as necessidades adicionais de capital próprio e enfatiza metodologias de gerenciamento de risco das instituições financeiras em um escopo que abrange risco de crédito, risco de mercado e risco operacional.

O Acordo da Basiléia exige que os bancos mantenham pelo menos 8% de capital para ativos e determinados itens não incluídos no balanço patrimonial, apurados pelo risco ponderado. Esse indicador tem como linha mestra a otimização do capital alocado. Existe uma observância desse indicador, juntamente com a perfeita adequação à Lei Sarbanes-Oxley, que prevê validação dos processos e controles financeiros e contábeis. No Brasil, esses mecanismos serão obrigatórios a partir de 2011.

Para avaliar a adequação do capital de bancos, em consonância com as diretrizes de adequação de capital com base no risco, o capital do banco é avaliado de acordo com o valor agregado de seus ativos e exposições não incluídas no balanço patrimonial, tais como garantias financeiras, cartas de crédito e contratos de moeda estrangeira e juros, que são ponderados de acordo com as respectivas categorias de risco.

A legislação brasileira representada pela Resolução n. 2.099, de 17/08/1994 do Bacen, retrata as disposições do Acordo da Basiléia. As principais diferenças entre a legislação brasileira e o Acordo da Basiléia são:

- o índice mínimo de capital sobre ativos, determinado com base no risco ponderado, é 11%;

- a ponderação por risco atribuída a alguns ativos e valores de conversão de crédito diferem um pouco daquela determinada pelo Acordo da Basiléia, e

- o índice de capital sobre ativos, de 11%, deve ser calculado com base na consolidação de todas as subsidiárias financeiras (consolidação parcial) e a partir de julho de 2000 com base na consolidação completa, isto é, abrangendo todas as subsidiárias financeiras e não-financeiras. Nessa consolidação, as instituições financeiras brasileiras devem levar em conta todos os investimentos no Brasil ou no exterior sempre que a instituição financeira detiver,

> direta ou indiretamente, isoladamente ou em conjunto com sócios: (i) direitos que assegurem a maioria nas resoluções societárias da investida; (ii) poderes para eleger ou afastar a maioria dos administradores da investida; (iii) o controle operacional da investida, caracterizado pela administração comum; e (iv) o controle societário efetivo da investida, caracterizado pelo total da participação acionária pertencente a sua administração, pessoas físicas ou jurídicas controladoras, entidades relacionadas e participação acionária adquirida, direta ou indiretamente, por meio de fundos de investimento.

Assim, na elaboração das demonstrações contábeis consolidadas, as instituições financeiras que são partes relacionadas, em virtude de controle operacional real ou de atuação no mercado com o mesmo nome ou marca comercial, também devem ser consideradas para fins de consolidação.

A Resolução n. 3.444, de 28/02/2007, do Bacen, estabelece os critérios para a determinação do Patrimônio de Referência (PR) das instituições financeiras brasileiras. Esse normativo foi atualizado pela Resolução n. 3.532, de 31/01/2008. De acordo com tais critérios, o capital dos bancos é dividido em capital de Nível I e capital de Nível II:

- O Nível I do PR é apurado somando-se os valores correspondentes ao patrimônio líquido com os saldos das contas de resultado credoras e com o valor do depósito em conta vinculada para suprir deficiência de capital, constituído nos termos do art. 2°, § 4°, da Resolução n. 3.398, de 29/08/ 2006, excluídos os valores correspondentes a:

  I – saldos das contas de resultado devedoras;

II – reservas de reavaliação, reservas para contingências e reservas especiais de lucros relativas a dividendos obrigatórios não distribuídos;

III – ações preferenciais emitidas com cláusula de resgate e ações preferenciais com cumulatividade de dividendos;

IV – créditos tributários definidos nos termos dos arts. 2º a 4º da Resolução n. 3.059, de 20/12/2002;

V – ativo permanente diferido, deduzidos os ágios pagos na aquisição de investimentos; e

VI – saldo dos ganhos e perdas não realizados decorrentes do ajuste ao valor de mercado dos títulos e valores mobiliários classificados na categoria "títulos disponíveis para venda" e dos instrumentos financeiros derivativos utilizados para hedge de fluxo de caixa.

- O Nível II do PR é apurado somando-se os valores correspondentes às reservas de reavaliação, às reservas para contingências e às reservas especiais de lucros relativas a dividendos obrigatórios não distribuídos, com os valores correspondentes a:

I – instrumentos híbridos de capital e dívida; instrumentos de dívida subordinada; ações preferenciais emitidas com cláusula de resgate; e ações preferenciais com cumulatividade de dividendos emitidos por instituições financeiras e demais instituições autorizadas pelo Bacen; e

II – saldo dos ganhos e perdas não realizados decorrentes do ajuste ao valor de mercado dos títulos e valores mobiliários classificados na categoria "títulos disponíveis para venda" e dos

> instrumentos financeiros derivativos utilizados para *hedge* de fluxo de caixa.

O PR é representado pela soma dos capitais de Nível I e Nível II, e é levado em conta para fins de definição dos limites operacionais das instituições financeiras. O capital de Nível II não poderá ser superior ao de Nível I.

A Resolução n. 3.490, de 29/08/2007**,** do CMN, que definiu novos parâmetros para a apuração da exigibilidade de PR, para fazer frente aos riscos das atividades, produzirá efeitos a partir de 01/07/2008, exceto quanto à nova metodologia de cálculo da exposição em ouro, em moedas estrangeiras e em ativos e passivos financeiros sujeitos à variação cambial, definida através da Circular n. 3.367, de 12/09/2007, do Bacen, que já se encontra em vigor. Os procedimentos para os cálculos das demais parcelas de Patrimônio de Referência Exigido (PRE) foram estabelecidos pelas Circulares ns. 3.360 a 3.366 e n. 3.368, do Bacen, todas de 12/09/2007.

O Acordo da Basiléia II estabeleceu regras para as áreas de gerenciamento de risco e supervisão bancária, de modo a conferir maior segurança e estabilidade ao Sistema Financeiro Nacional e, por conseqüência, ao internacional, regulamentando as necessidades adicionais de capital próprio e enfatizando as metodologias de monitoramento de risco das instituições financeiras.

Essa abordagem comunga com os pilares e princípios da Governança Corporativa, notadamente transparência e conformidade, em que os investidores e os reguladores terão a exata situação dessa ou daquela instituição financeira a partir de um único índice.

Por fim, pode-se concluir que a Governança Corporativa em instituições financeiras pode reduzir o risco sistêmico, efeito dominó, minimizando o custo de capital das organizações e possibilitando melhor adequação aos requisitos estabelecidos pelo Acordo da Basiléia.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O desenvolvimento de uma pesquisa requer a adoção de um método. Os objetivos serão alcançados com maior segurança e confiabilidade na medida em que melhor se estruture a forma de realizar a pesquisa. Segundo Richardson (1999, p. 22), “método é o caminho ou a maneira para chegar a determinado fim ou objetivo, distinguindo-se assim, do conceito de metodologia, que deriva do grego *methodos* (caminho para chegar a um objetivo) + *logos* (conhecimento)”.

O permanente questionamento sobre o senso comum contribui para o avanço do nível de conhecimento sobre os fenômenos. Nesse sentido, Demo (2000, p. 26) afirma que “o conhecimento científico não produz certezas, mas fragilidades mais controladas”. O conhecimento se renova por essa inconstância de aceitação de verdades.

Outra premissa, que agrega valor a uma pesquisa, é a de que os objetivos e metas não devem ser colocados como algo a ser atingido a qualquer preço. Devem ser construídos etapa a etapa, com a motivação e a experiência do pesquisador.

Nesse sentido, diz-se que a pesquisa deve pautar-se pela ética, para que tenha credibilidade e atinja seus objetivos. May (2004, p. 66) indica as cinco principais etapas do processo de pesquisa:

1. interesses que levam à pesquisa;
2. objetivos, metas e planejamento do projeto de pesquisa;
3. processo de coleta de dados;
4. interpretação dos dados; e
5. a utilização das descobertas feitas pela pesquisa.

Conclui-se que a metodologia pode ser considerada o modo de conduzir a pesquisa, administrando os conhecimentos, habilidades e atitudes que norteiam o pesquisador na busca de alcançar os objetivos do seu trabalho.

4.1 Tipologia da pesquisa

No que tange à tipologia da pesquisa, utiliza-se aquela sugerida por Cooper e Schindler (2003), que enfatiza as questões relativas aos objetivos, aos procedimentos de coleta e às fontes de informação utilizadas.

O presente estudo constitui uma pesquisa exploratória de cunho descritivo, cujo objetivo será atingido na medida em que for possível estabelecer uma relação entre teoria e prática, uma vez que ainda são incipientes os estudos que integram Controladoria e Governança Corporativa, em especial no contexto em foco, o Banco do Brasil.

Por se caracterizar como uma pesquisa de natureza exploratória, quanto aos seus objetivos, tem como base a busca de informações importantes para compreensão da situação-problema.

A pesquisa exploratória procura conhecer as características de um fenômeno, para analisar possíveis explicações de suas causas e conseqüências. Objetiva elevar o entendimento do problema, reunir informações anteriores, identificar fontes a serem utilizadas como referência e estudos já realizados por outros pesquisadores.

No tocante a estudos exploratórios, Triviños (1995, p. 108) ressalta o aspecto da objetividade para compreender o problema em estudo, quando afirma que “o pesquisador pode adotar um estudo exploratório para encontrar os elementos necessários que lhe permitam, em contato com determinada população, obter os resultados que deseja”.

Ao comentar sobre estudos exploratórios, Schindler e Cooper (2003, p. 131) mostram sua relevância, afirmando: “a área de investigação pode ser tão nova ou tão vaga que o pesquisador precisa fazer uma exploração a fim de saber algo sobre o problema enfrentado pelo administrador”.

Enfim, os estudos exploratórios servem para aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informações sobre a possibilidade de levar adiante investigações mais completas sobre contextos particulares da vida real e estabelecer prioridades para investigações posteriores.

Vale ressaltar que a pesquisa tem também um caráter descritivo, pois detalha as características e contextos em que se estuda o objeto, procurando descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade. Na visão de Triviños (1995, p. 110), "o estudo descritivo é usado quando se pretende descrever as características de um fenômeno".

Quanto à abordagem da pesquisa, caracteriza-se por ser uma pesquisa de natureza qualitativa, na qual se buscou a análise do fenômeno estudado através da revisão bibliográfica, pesquisa documental e realização de entrevistas com gestores das áreas de Controladoria e Contadoria do BB.

De acordo com Richardson (1999, p. 90):

> a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características e comportamentos.

O método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo na medida em que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não se propõe numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas (RICHARDSON, 1999).

Nessa abordagem qualitativa, são estudados os aspectos que compõem os temas Controladoria e Governança Corporativa no BB. Marconi e Lakatos (2004, p. 272) se manifestam sobre as vantagens da abordagem qualitativa da seguinte forma: "por meio do método qualitativo, o investigador entra em contato direto e prolongado com o individuo ou grupos humanos, com ambiente e a situação que está sendo investigada, permitindo um contato de perto com os informantes".

As pesquisas qualitativas são concebidas como análises mais profundas em relação ao fenômeno sob estudo, caracterizando-se, na essência, como já mencionado, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Vale ressaltar que não é somente isso que as caracterizam como pesquisas qualitativas.

Triviños (1995, p. 118) defende a validade da pesquisa qualitativa nas análises dos fenômenos: “muitas pesquisas de natureza qualitativa não precisam apoiar-se na informação estatística. Isso não significa que sejam especulativas. Elas têm um tipo de objetividade e de validade conceitual”.

A pesquisa qualitativa é conhecida também como: estudo de campo, estudo qualitativo, interacionismo simbólico, perspectiva interna, interpretativa, etnometodologia, ecológica, descritiva, observação participante, entrevista qualitativa, abordagem de estudo de caso, pesquisa participante, pesquisa fenomenológica, pesquisa ação, pesquisa naturalista, entrevista com profundidade, pesquisa qualitativa e fenomenológica (TRIVIÑOS, 1995).

Um dos mais relevantes tipos de pesquisa qualitativa é o estudo de caso, o qual analisa um objeto de maneira aprofundada, com forte implicação do sujeito no processo e nos resultados, requerendo severidade maior na objetivação, originalidade, coerência e consistência das idéias.

O estudo de caso propõe-se investigar um fenômeno contemporâneo, cujos limites entre o fenômeno e seu contexto não são claramente percebidos. Sua utilidade consiste em auxiliar na elaboração ou no aprimoramento de teorias (YIN, 2005).

Yin (2005, p. 32) diz que “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Godoy (1995, p. 26) também demonstra a importância do estudo de caso, quando indica caminhos para melhor defini-lo:

> o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder as questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

Na presente pesquisa, utiliza-se o estudo de caso único para analisar a relação entre a Controladoria e os agentes de Governança Corporativa do BB, aprofundando-se na análise dos seus processos e analisando-se como isso contribui para a geração de valor para a organização.

Em síntese, neste estudo tem-se uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, pela ótica da análise de estudo de caso no BB, na qual se vislumbra entender a relação da Controladoria com os agentes de Governança Corporativa, por meio da pesquisa documental e de entrevistas com gestores de área.

4.2 Amostra

O Brasil possui mais de 150 instituições financeiras, atuando dentro do Sistema Financeiro Nacional, na condição de bancos comerciais, múltiplos e de investimento. O Banco do Brasil é um banco estatal que participa desse mercado com ênfase na atuação no varejo, no atacado e em soluções para governos.

Em princípio, vale registrar, com entendimento *a posteriori*, os conceitos de população e amostra, que possibilitam uma melhor compreensão da metodologia e do contexto em que se está abordando o tema.

Ensina Martins (2002, p. 43) que “o conceito de população é intuitivo; trata-se do conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam em comum

determinadas características definidas para o estudo. Amostra é um subconjunto da população".

Cooper e Schindler (2003) definem população como sendo o conjunto de todos os elementos sobre os quais se deseja fazer inferências e amostragem como a seleção de alguns elementos que compõem a população.

No que tange aos tipos de amostragem, Cooper e Schindler (2003) indicam que há duas modalidades: probabilística (seleção aleatória) e não-probabilística (não-aleatória).

Vale ressaltar que a amostra não-probabilística tem suas derivações. Uma delas diz que os pesquisadores de campo têm a liberdade de escolha, caso em que é conhecida como amostragem por conveniência**.** Outra diz que, quando é restrita e atende a certos critérios, denomina-se o método de amostragem intencional (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Há dois tipos principais de amostragem intencional: por julgamento ou por quota. A amostragem por julgamento ocorre quando o pesquisador utiliza critérios predefinidos para selecionar os itens, ao passo que a amostragem por quota visa melhorar a representatividade, buscando características relevantes (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Nesse estudo, considerados os objetivos gerais e os específicos, indicados na Introdução, optou-se por realizar um estudo de caso no Banco do Brasil, que se constitui em uma amostragem não-probabilística, amostra reduzida, selecionada dentro da população total de bancos que atuam no Sistema Financeiro Nacional.

Nesse contexto, foi adotada a amostragem intencional por julgamento, visto que o objetivo desse estudo é investigar o processo de interação da Controladoria com os agentes da Governança Corporativa no BB. O Banco do Brasil

é o maior banco do país em ativos totais e teve substancial evolução, a partir de 1995, em resultados financeiros e níveis de Governança.

Na instituição Banco do Brasil, optou-se ainda por realizar entrevistas com os gestores das suas áreas de Controladoria e Contadoria, que entre todos os demais integrantes da gestão da empresa, detêm visão das relações das funções da Controladoria com os agentes de Governança Corporativa e com isso possuem melhores condições de contribuir para que os objetivos da pesquisa sejam atingidos.

O gestor da unidade de Contadoria foi também escolhido pelo fato de o BB, conforme estrutura organizacional apresentada no Capítulo 5, manter essa área responsável pela contabilidade societária, fiscal e tributária, o que a literatura indica como função da Controladoria.

De acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 152), “a amostragem não-probabilística é arbitrária (não-aleatória) e subjetiva”. Essa amostra possibilita que os pesquisadores escolham os respondentes de acordo com os objetivos do trabalho. Assim, na prática, fez-se necessário realizar entrevistas com gestores das áreas de Controladoria e Contadoria, para uma melhor compreensão das práticas e processos que marcam as relações da Controladoria com os agentes de Governança Corporativa no BB, que embasa os objetivos deste estudo.

4.3 Planejamento da Pesquisa

Abordando o planejamento e a organização de um trabalho de pesquisa, Castro (1976, p. 18) afirma que esse processo deve ser entendido como a confecção de uma carta: “contamos para alguém o que pretendemos fazer, por que fazer e como fazer”.

Após definido o tema, e levando em conta o levantamento da literatura sobre a matéria, procurou-se estabelecer as linhas de atuação da pesquisa.

Inicialmente, foi confeccionado o projeto de pesquisa, no qual se vislumbraram o problema em estudo, os objetivos (geral e específicos), os pressupostos, os métodos de pesquisa, a justificativa e a bibliografia inicial.

No tocante à coleta de dados, e tendo em vista atingir os objetivos propostos, foi planejada a utilização das seguintes técnicas:

- pesquisa bibliográfica: livros, publicações, jornais e revistas especializadas, portais eletrônicos, teses e dissertações relacionados ao assunto em estudo;

- pesquisa documental: arquivos, relatórios de administração, atas de conselhos e publicações internas do BB; e

- entrevistas: serviriam de apoio, confirmando os dados obtidos nas pesquisas bibliográfica e documental, para o fechamento das conclusões.

Na pesquisa bibliográfica, junto a livros, periódicos e anais de eventos, buscar-se-ia conhecer os conceitos dos temas Controladoria e Governança Corporativa. Sobre o tema Controladoria, a pesquisa deveria abranger missão, funções e forma de atuação, especialmente nas instituições financeiras. No que tange Governança Corporativa, interessava conhecer os princípios, as práticas, os agentes e sua adoção nos bancos.

Sob o enfoque da pesquisa documental, foram analisados os dois últimos relatórios anuais de administração disponíveis, além de atas e outros documentos da instituição relacionados com as funções da Controladoria para os agentes da Governança Corporativa. Complementadas com as entrevistas, essas pesquisas embasariam a obtenção das possíveis respostas para o problema formulado.

No tocante às entrevistas, a definição dos possíveis entrevistados levou em conta os seguintes parâmetros: (1) efetiva contribuição no processo, com

conhecimento técnico da matéria; (2) posição ocupada na organização; e (3) acessibilidade. Assim, as entrevistas foram conduzidas com gestores das áreas de Controladoria e Contadoria que detêm conhecimentos sobre controladoria e se relacionam com os agentes de Governança Corporativa dentro do BB.

Relativamente ao roteiro de entrevista, optou-se por instrumento semi-estruturado ou não-estruturado, uma vez que essa é uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso. Essa opção se justifica pela intenção de fazer a coleta de informações convergir para os objetivos da pesquisa, facilitando sua condução, e, paralelamente, possibilitando ao entrevistado algum grau de liberdade para contribuir com aspectos que porventura não tenham sido observados pelo entrevistador.

No que tange à definição dos agentes de Governança Corporativa que seriam relacionados com as funções da Controladoria, optou-se por indicá-los de acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, com as seguintes adaptações:

- Acionistas – propriedade;
- Conselho de administração – representando a propriedade;
- Conselho Diretor – colegiado que tem a gestão;
- Auditoria – independente e interna; e
- Fiscalização – conselho fiscal e comitê de auditoria.

4.4 Coleta de Dados

Como o próprio nome sugere, a coleta de dados é a parte do processo de pesquisa que diz respeito à captação dos dados, que podem ser primários ou secundários.

Os dados primários são aqueles coletados na fonte pelo próprio pesquisador, diretamente de uma entrevista, experimento etc., enquanto os dados secundários são aqueles produzidos por terceiros, segundo seus objetivos e que constituem a base teórica sobre o tema.

Para Collins e Hussey (2005, p. 145), “os principais métodos de coleta de dados são: técnica de incidente crítico, diários, grupos de foco, entrevistas, observação, análise de protocolo e questionários”.

Collins e Hussey (2005, p. 146) trazem uma visão geral do processo de coleta de dados:

- identificar variáveis ou fenômenos;
- selecionar amostras;
- selecionar tipos de dados necessários;
- escolher métodos adequados de coleta;
- realizar estudo-piloto ou pesquisa exploratória;
- modificar o método de coleta; e
- coletar dados.

Conforme delineado, a coleta de dados foi realizada em três etapas, a saber:

1. revisão bibliográfica. Com o objetivo de conhecer e estudar o que foi disponibilizado sobre o tema, selecionando dados e identificando variáveis e fenômenos relacionados com os objetivos do estudo;

2. pesquisa documental. Com a finalidade de levantar informações sobre o BB, em especial sobre as funções da Controladoria e a estrutura de Governança Corporativa; e

3. realização de entrevistas com os gestores das áreas de Controladoria e Contadoria.

No que tange à revisão bibliográfica, delinearam-se ações de pesquisa da literatura nas áreas de Controladoria e Governança Corporativa, juntamente com experiências vivenciadas no âmbito profissional. A revisão bibliográfica possibilitou conhecer melhor o tema, por meio de um levantamento sobre o que já foi estudado, bem como escolher uma linha de atuação coerente com os trabalhos já desenvolvidos na área.

Vieira (2004, p. 19) apresenta as bases e a importância da fundamentação teórica para a pesquisa:

> a fundamentação teórica, por sua vez, possui três funções principais. Em primeiro lugar, ajuda a sustentar o problema de pesquisa, ou seja, demonstra que o problema faz sentido e que as variáveis que se pretende de alguma forma arrolar são passíveis de relacionamento. Em segundo lugar, constitui-se na opção teórica do autor e, portanto, não pode ser uma mera revisão de literatura ou uma bricolagem de autores de diferentes correntes teóricas com pressupostos epistemológicos distintos ou contraditórios. Em outras palavras, a fundamentação teórica representa o argumento do autor sobre o tema que resolveu pesquisar. Sua terceira função é dar sustentação à análise de dados, ou seja, permitir sua interpretação. Para isso, deve conter alguns resultados de pesquisas anteriores que porventura tenham sido feitas sobre o tema, para que os resultados possam ser comparados.

A pesquisa documental tornou-se essencial para extrair dados sobre a atuação e funções da Controladoria, bem como possibilitar a descrição da estrutura de Governança Corporativa adotada pelo BB. Ao se estudar os documentos, pode-se captar informações importantes sobre um determinado fenômeno. A pesquisa documental é um dos instrumentos mais utilizados em pesquisas de abordagem qualitativa.

Godoy (1995, p. 23) afirma que “na pesquisa documental três aspectos devem merecer atenção especial por parte do investigador: a escolha dos documentos, o acesso a eles e a sua análise”.

Neste estudo, optou-se por realizar entrevistas semi-estruturadas com gestores do nível estratégico da organização relacionado com a Controladoria e agentes da Governança Corporativa, com o fim de alcançar os objetivos do trabalho. Essa forma de coleta de dados é um dos instrumentos básicos utilizados em pesquisa.

Na opinião de Marconi e Lakatos (2004, p. 278), assim se define entrevista: “trata-se de uma conversa oral entre duas pessoas, uma das quais é o entrevistador e a outra o entrevistado”.

Richardson (1999, p. 207) explica que

> o termo entrevista é construído a partir de duas palavras, entre e vista. Vista refere-se ao ato de ver, ter preocupação com algo. Entre indica relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas. Portanto, o termo entrevista refere-se ao ato de perceber realizado entre duas pessoas.

Segundo Alves e Mazzotti (1999 apud MARCONI; LAKATOS, 2004, p. 278), “a entrevista por ser de natureza interativa permite tratar de elementos complexos, que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os com profundidade”.

Os tipos de entrevista variam de acordo com o propósito do entrevistador, podendo ser: (a) padronizada ou estruturada, na qual o pesquisador segue um roteiro preestabelecido; e (b) despadronizada ou semi-estruturada, em que o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada (MARCONI; LAKATOS, 2004).

Na visão de Richardson (1999), as entrevistas podem ser estruturadas ou não-estruturadas. Chama-se de entrevista estruturada, usualmente denominada questionário, aquela construída com perguntas rigidamente formuladas e respostas predeterminadas, ao passo que a entrevista não-estruturada é aquela que visa obter do entrevistado os aspectos que ele considera mais relevantes de determinado problema, as suas decisões para equacionar uma situação em estudo.

Conclui-se haver convergência dos conceitos de entrevista semi-estruturada e entrevista não-estruturada, pois ambas visam fornecer ao entrevistado alguma liberdade para abordar assuntos não contemplados no roteiro ou não previstos no planejamento da abordagem de pesquisa. Este pode discorrer sobre o assunto, pois a sistemática de perguntas abertas, sem uma codificação, favorece essa prática.

Neste estudo, adota-se para a entrevista um roteiro semi-estruturado, previamente repassado aos entrevistados, com o intuito de fornecer a cada um deles uma visão do assunto a ser tratado, bem como o tema, objetivos e pressupostos da pesquisa. Foram elaborados e fornecidos aos respondentes os pontos que seriam tratados na conversa, sem formular ordem, o que facilitou a comunicação no momento da entrevista.

Vale ressaltar que antes da abordagem de entrevista, foi aplicado um pré-teste com um executivo da Diretoria de Controladoria, de modo a se avaliar a pertinência dos temas e conceitos.

Richardson (1999, p. 67) indica os principais objetivos do pré-teste dos instrumentos de coleta de dados, que foram observados neste trabalho:

> 1. conseguir novas informações, mediante discussão do assunto com os entrevistados;
> 2. evitar eventuais vieses embutidos nas questões;
> 3. corrigir eventuais falhas surgidas durante a formulação das questões;
> 4. acrescentar novas questões ao instrumento;
> 5. possibilitar a familiarização dos coletadores com os instrumentos;
> 6. examinar, caso necessário, a capacidade e/ou experiência dos coletadores, para uma nova seleção;
> 7. revisar os instrumentos e, caso não precisem de nova testagem, elaborá-los de forma definitiva.

As entrevistas foram agendadas com antecedência, sendo conduzidas pelo próprio pesquisador, que, antes de cada conversa, fez uma contextualização do trabalho e principais conceitos a serem abordados, de modo a enriquecer o conteúdo das respostas. Foram gravadas e tiveram um tempo médio de 30 minutos.

Após sua realização, as entrevistas foram transcritas e analisadas. Seus resultados estão apontados na Seção 5.

Pode-se concluir que as entrevistas devem obedecer a um roteiro básico – de modo a garantir o alcance dos objetivos da pesquisa –, mas precisam também deixar o entrevistador livre para explorar situações que sejam interessantes e adequadas aos temas abordados.

4.5 Tratamento dos dados

Os dados bibliográficos e os dados coletados foram selecionados e sistematizados de maneira a servir de base para o estudo da pesquisa. Após coleta e classificação dos dados, chega-se ao momento da interpretação. Essa análise interpretativa apoiar-se-á, segundo Triviños (1987, p. 173), "em três aspectos fundamentais: nos resultados alcançados no estudo (respostas aos instrumentos, idéias e documentos), na fundamentação teórica e na experiência profissional do pesquisador".

De acordo com Yin (2005, p. 137), "a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais em estudo".

Para efeito de análise dos dados obtidos por meio da entrevista, foi utilizada a Análise de Conteúdo. Bardin (1979 apud RICHARDSON, 1999, p. 223) ensina que:

> a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Segundo Richardson (1999, p. 224), “a análise de conteúdo é, particularmente, utilizada para estudar material do tipo qualitativo (ao que não se podem aplicar técnicas aritméticas)”.

Nesta pesquisa, foi utilizada como principal técnica de análise de dados a Análise por Categoria, mais antiga e mais comumente empregada. Richardson (1999, p. 243) afirma que “ela se baseia na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos”. Os principais textos utilizados neste estudo, que serviram de base para definir as categorias de análise, provêm da transcrição das entrevistas dos gestores das áreas de Contadoria e Controladoria do BB.

Assim, as perguntas das entrevistas foram distribuídas em dois grandes temas principais, que se subdividem em temas secundários, conforme explicitado no Quadro 02.

Tema principal	Temas secundários
A Controladoria no Banco do Brasil	➢ Missão ➢ Posicionamento ➢ Funções ➢ Estrutura ➢ Relacionamento com a unidade de Contadoria
As funções da Controladoria para os agentes de Governança Corporativa	➢ Produtos da Controladoria ➢ Produtos da Contadoria ➢ Clientes da Controladoria ➢ Utilização dos produtos pelos agentes de Governança Corporativa

Quadro 2 – Análise de conteúdo – Distribuição por tema. Fonte: elaborado pelo autor (2008).

A formatação das categorias em temas foi efetuada levando-se em conta os objetivos definidos na pesquisa. Segundo Richardson (1999), essa técnica “consiste em isolar temas de um texto e extrair partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado”.

4.6 Limitações

No que tange ao referencial teórico, pode-se indicar como limitação do trabalho, notadamente, a carência de bibliografia sobre os temas Controladoria e Governança Corporativa e sua aplicação em instituições financeiras.

Outra limitação dessa pesquisa refere-se ao aspecto geográfico, que dificulta a observação dos objetos a serem pesquisados, uma vez que os departamentos que abrigam as áreas abordadas – Controladoria e Governança Corporativa – ficam localizados em Brasília.

5 CONTROLADORIA E OS AGENTES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BANCO DO BRASIL

Este capítulo descreve e apresenta a instituição objeto da pesquisa, o Banco do Brasil S/A (BB), a partir de informações oriundas de seu portal eletrônico, intranet, pesquisa documental efetuada em relatórios da administração e outros documentos, além de entrevistas com gestores das áreas de Controladoria e Contadoria.

A primeira parte traz a apresentação do BB, sua missão e valores, organização funcional, estrutura de Controladoria e seus principais agentes de Governança Corporativa.

A segunda parte apresenta a análise dos dados coletados nas entrevistas com os gestores de Controladoria e Contadoria, em que se abordou a atuação dessas áreas no relacionamento com os agentes de Governança Corporativa do BB. Essas áreas desempenham funções de Controladoria, conforme preconizado pela literatura.

5.1 A organização Banco do Brasil

Inicialmente, vale observar alguns marcos da história do BB, como forma de ensejar melhor compreensão da atuação da instituição e de suas contribuições para o desenvolvimento do país.

Em 12 de outubro de 1808, após o Brasil passar a sede da Coroa Portuguesa, através de um alvará do príncipe regente D. João, foi criado o Banco do Brasil. O capital da instituição foi constituído de 1.200 ações de um conto de réis cada uma. O lançamento público destinou-se à subscrição por grandes negociantes

e outras pessoas abastadas. Percebe-se, nesse lançamento inicial, uma concentração acionária na classe dominante à época.

Em 31 de dezembro de 1964, a Lei n. 4.595 (Lei da Reforma Bancária) extinguiu a Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc) e criou o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional. Nesse novo contexto, coube ao BB continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais só viria a deixar mais de duas décadas depois. Assim, o BB exercia funções de governo e também atuava no mercado bancário (área comercial), fomentando o desenvolvimento da economia brasileira.

Essa realidade foi alterada através de um marco histórico, por decisão de governo. Ocorreu em 1986, quando o governo José Sarney decidiu extinguir a Conta Movimento, mantida pelo Banco Central no Banco do Brasil, mecanismo que assegurava ao BB o suprimento automático de recursos para realizar suas operações de crédito comercial. Ressalte-se que nesse novo cenário, o BB não precisava captar depósitos para realizar empréstimos, já que detinha f*unding* suficiente. Em contrapartida, a instituição foi autorizada a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Dessa forma, o BB teve que se voltar ao mercado, para competir em condições de igualdade com os demais intermediários financeiros.

Outro fato que alterou a dinâmica do mercado financeiro, incluído o Banco do Brasil, foi à implantação do Plano Real pelo Governo Federal, em julho de 1994. Vale destacar o papel estratégico do BB nesse momento, sendo responsável pela substituição da antiga moeda, em curto espaço de tempo em todo o território nacional.

Como conseqüência do novo cenário econômico, a partir de 1995, a organização passou por um processo de reestruturação, para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e à conseqüente queda da inflação, que afetou todo o sistema bancário. Fez-se necessário, como forma de melhor competir no mercado, em 2002, adequar o Estatuto Social para garantir maior transparência e

melhores práticas de Governança Corporativa, como parte dos avanços em direção a uma maior percepção de seus papéis no mercado de capitais.

O Banco do Brasil tem controle estatal, pois 65,3% do seu capital estão em poder do Governo Federal, seu principal acionista. O restante fica dividido da seguinte forma: Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (Previ), 10,5%; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), 2,5%; e ações em poder do público (*free-float*), 21,7%.

Para fins deste estudo, cabe ainda salientar que o Banco do Brasil tem 200 anos de existência e 102 anos de listagem em bolsa, participando, atualmente, do Novo Mercado da Bovespa.

5.2 Missão e valores organizacionais

Ao longo de sua trajetória, e considerando as diversas formas de atuação, sempre compatíveis com o governo, que variaram conforme a alternância de poder, o BB alterou diversas vezes a sua missão e valores. Desde 1995, no entanto, a instituição vem consolidando uma visão voltada para o mercado, que marca seu atual posicionamento.

Atualmente, a missão institucional do Banco do Brasil é “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do país”.

A organização também adota valores para nortear sua atuação, que são:

- compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do país;
- ética e transparência;

- responsabilidade socioambiental e respeito à diversidade;
- competitividade e solidez empresarial;
- inovação e melhoria contínua de produtos, serviços e processos;
- proatividade e prudência no gerenciamento do risco, da rentabilidade, da liquidez e da segurança;
- excelência e especialização no relacionamento com o cliente;
- estímulo ao cooperativismo e ao associativismo;
- tradição da marca BB como diferencial competitivo;
- gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe; e
- valorização do trabalho eficiente e inovador, incentivo ao crescimento profissional dos funcionários e ascensão baseada no mérito.

Esses valores são referências para todos os funcionários, e transmitem aos diversos públicos de interesse os compromissos que pautam a atuação do BB no mercado financeiro.

5.3 Estrutura Organizacional

A Figura 2 apresenta a estrutura organizacional do Banco do Brasil, destacando-se a Diretoria Executiva, composta pelo presidente, pelos vice-presidentes e pelos diretores, responsável pela administração dos negócios, cumprindo e fazendo cumprir o Estatuto Social, as deliberações da Assembléia

Geral de Acionistas e do Conselho de Administração e as decisões colegiadas do Conselho Diretor e da própria Diretoria Executiva. Cada um de seus membros exerce as atribuições definidas no Estatuto e pelo Conselho de Administração, observando os princípios de boa técnica.

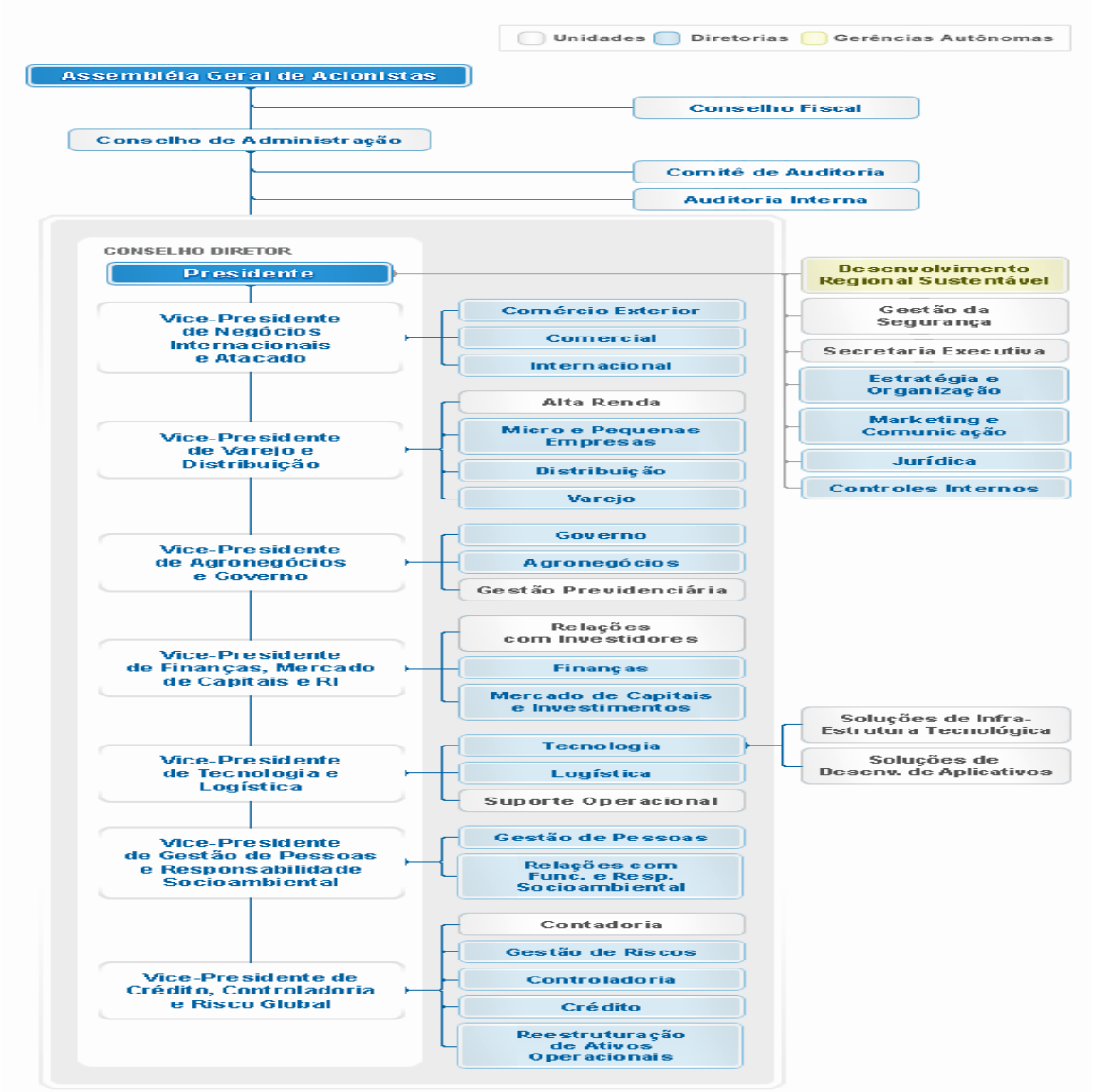

Figura 2 – Estrutura Organizacional do Banco do Brasil. Fonte: Banco do Brasil (2008).

Cabe a essa diretoria executar todas as decisões tomadas no âmbito dos conselhos de Administração e Diretor, e, por conseqüência, da Assembléia de Acionistas. Compõe-se de dez a trinta e seis membros (um presidente, até nove vice-presidentes e até vinte e seis diretores), com mandato de três anos, permitida a

reeleição. O presidente do BB é nomeado e demissível pelo presidente da República. Os vice-presidentes e diretores são eleitos pelo Conselho de Administração, mediante indicação do presidente do BB. Já os cargos de diretor são privativos de funcionários da ativa.

5.4 A Controladoria no Banco do Brasil

A área de Controladoria do BB foi criada em 1996 como uma unidade de assessoramento. Atualmente está representada na estrutura organizacional como uma diretoria, denominada Diretoria de Controladoria, subordinada à Vice-Presidência de Crédito, Controladoria e Risco Global, conforme apresentado na Figura 1. Sua missão é “assegurar geração de valor para a empresa”.

Guerreiro e Pereira (2005, p. 7) assim analisaram a missão e forma de atuação da Controladoria do BB:

> em 1996, foi criada a unidade de Controladoria com a missão de “assegurar a geração do resultado econômico ótimo” (BANCO DO BRASIL, 1997). Para isso, entendia-se que a Controladoria deveria promover e integração econômica das unidades, além de assessorar a diretoria na tomada de decisões econômicas corporativas. Assumiria ainda as funções de avaliar e controlar o desempenho econômico do conglomerado como um todo, além de ser responsável pela concepção e utilização de instrumentos gerenciais.

Ainda sobre as funções da Controladoria, o Quadro 3 apresenta um comparativo referente aos períodos de 1996 e 2008.

Funções da Controladoria do BB em 1996 *	Funções da Controladoria do BB em 2008 **
▪ Avaliar o desempenho econômico alcançado	▪ Gerir o modelo de informações gerenciais
▪ Cuidar para que o modelo de apuração de resultados refletisse a qualidade das decisões tomadas pelos gestores	▪ Apurar o resultado econômico-gerencial de - unidades, produtos e clientes
▪ Fornecer informações de caráter gerencial, com Oportunidade e confiabilidade	▪ Coordenar o processo de prestação de informações corporativas a terceiros
▪ Estimular a prática orçamentária como reflexo do planejamento	▪ Gerir o sistema de orçamento
▪ Legitimar o orçamento como eficaz instrumento de gestão	▪ Gerir os orçamentos governamentais
▪ Sensibilizar as áreas responsáveis quanto à existência de riscos indesejáveis ao conglomerado	▪ Avaliar o resultado e desempenho econômico
▪ Municiar gestores com informações sobre custos e rentabilidade de produtos, clientes, segmentos e projetos, buscando comportamentos eficazes	▪ Prestar consultoria as unidades organizacionais na tomada de decisões não sistemáticas, referentes a impactos sobre o desempenho econômico ▪ Gerir o processo de modelagem e precificação para apuração de resultado e desempenho ▪ Gerir o processo de apuração e análise de custos ▪ Gerir o processo de avaliação de desempenho econômico das unidades ▪ Prospectar novas soluções de controladoria

Quadro 3 – Funções da Controladoria do Banco do Brasil em 1996 e em 2008. Fonte: (*) Guerreiro e Pereira (2005, p. 7) e (**) Banco do Brasil (2008).

Analisando-se o Quadro 3, percebe-se que, não obstante o número maior de funções, a abordagem quanto aos objetivos é a mesma, pois continuam sendo atribuições da Controladoria: gerir a avaliação de desempenho; fornecer informações para o processo decisório; gerir o sistema orçamentário; e fazer apuração de custos. No tocante ao gerenciamento de riscos, identifica-se uma diferença, pois já não faz parte das funções da Controladoria "sensibilizar as áreas responsáveis quanto à existência de riscos indesejáveis ao conglomerado".

O que se verifica é que em 1997, para adequar-se às disposições da Resolução CMN 2.554 (sistema de controles internos), o BB segregou a função risco, criando uma Diretoria de Controles Internos, que, entre outras funções, passou a gerir o monitoramento dos riscos, com ênfase na gestão do risco operacional.

As atuais funções da sua Controladoria (2008) guardam compatibilidade com as indicadas por estudo de Borinelli (2006), no tocante à parte gerencial, notadamente avaliação de desempenho e geração de informações para subsidiar

decisões. Vale ressaltar também a gestão do orçamento e o fornecimento de informações a terceiros.

Algumas funções de controladoria preconizadas pela literatura são desenvolvidas no BB pela unidade de Contadoria, também vinculada à Vice-Presidência de Crédito, Controladoria e Risco Global, conforme apresentado na Figura 2.

O Quadro 4 apresenta as funções da Contadoria do Banco do Brasil.

Funções da Contadoria do Banco do Brasil
▪ Planejar, organizar, desenvolver e assessorar o sistema contábil
▪ Definir princípios e diretrizes para a normatizacao contábil e regras de contabilidade
▪ Acompanhar a implementação e manter os sistemas afetos a normatizacao contábil
▪ Coordenar o processo de controle do sistema contábil
▪ Acompanhar o cumprimento de ações decorrentes de auditorias de contabilidade
▪ Participar do desenvolvimento e implementação e manter os sistemas afetos ao controle contábil e escrituração
▪ Gerir sistemas afetos ao controle contábil e escrituração
▪ Coordenar a escrituração e conciliação contábil dos registros
▪ Coordenar a sistematização dos procedimentos para escrituração e conciliação contábeis não automatizadas da sede do banco
▪ Promover a evidenciação das informações contábeis do Banco do Brasil de acordo com as práticas contábeis brasileiras e os padrões internacionais preconizados pelo *US GAAP*
▪ Definir princípios, diretrizes, padrões e metodologias de evidenciação para o banco
▪ Acompanhar a implementação e manter os sistemas afetos a evidenciação contábil
▪ Responder pela assessoria e por informações, em sua área de atuação, ao banco e a órgãos oficiais internos e externos, inclusive em língua inglesa
▪ Responder pela análise contábil e de Basiléia do banco
▪ Planejar e coordenar o controle do sistema contábil das agências no exterior
▪ Planejar, padronizar e normatizar as informações contábeis das agências do exterior e do banco elaboradas de acordo com os padrões do *US GAAP*
▪ Definir padrões e metodologia de controle/critérios de padronização das agências no exterior
▪ Administrar e assessorar o banco em suas obrigações tributárias
▪ Coordenar a formulação do planejamento tributário e assessorar o banco nesses assuntos
▪ Formular as estratégias, políticas e diretrizes para orientar o planejamento tributário
▪ Coordenar a implementação e acompanhar a execução do planejamento tributário
▪ Elaborar estudos sobre reestruturação societária
▪ Desenvolver projeção de resultados fiscais
▪ Realizar proposições de distribuição de resultados
▪ Acompanhar a implementação e manter os sistemas afetos ao planejamento tributário

Quadro 4 – Funções da Contadoria do Banco do Brasil. Fonte: Banco do Brasil (2008).

Observa-se que na organização Banco do Brasil, a contabilidade societária, incluindo aspectos fiscais e planejamento tributário, não se encontra sob a gestão da Controladoria, e sim da Contadoria. Além dessas, destacam-se ainda algumas funções de Controladoria do BB que são desempenhadas pelo seu órgão

Contadoria: planejamento tributário, sistemas de evidenciação e adoção de práticas internacionais de contabilidade.

Considerando o objetivo desta pesquisa, destacam-se os principais agentes da Governança Corporativa do BB como clientes das áreas de Controladoria e Contadoria, que exercem funções de Controladoria.

Controladoria	Contadoria
▪ Conselho de Administração ▪ Conselho Fiscal ▪ Conselho Diretor ▪ Agências no Brasil e no exterior ▪ Comitês, subcomitês e comissões ▪ Órgãos externos ▪ Empresas do conglomerado	▪ Conselho de Administração ▪ Conselho Fiscal ▪ Conselho Diretor ▪ Agências no Brasil e no exterior ▪ Comitê de Auditoria ▪ Órgãos externos ▪ Mercado ▪ Auditoria externa ▪ Auditoria Interna

Quadro 5 – Clientes das áreas de Controladoria e Contadoria do BB. Fonte: Banco do Brasil (2008).

O Quadro 5 indica os clientes de cada uma das duas áreas: Controladoria e Contadoria. Verifica-se, em uma primeira análise, que os conselhos e comitês, bem como os órgãos externos, que compõem o sistema de Governança Corporativa do BB, mantêm relacionamento com as duas áreas. Essa abordagem é uma das bases deste estudo.

O Quadro 6 apresenta os produtos das áreas de Controladoria e Contadoria, evidenciando-se os aspectos gerenciais da Controladoria, em contraponto à abordagem das normas contábeis e tributárias da Contadoria.

Controladoria	Contadoria
▪ Orçamento gerencial e governamental	▪ Normas contábeis
▪ Projeção de impactos no resultado econômico de curto, médio e longo prazos	▪ Escrituração contábil
▪ Acompanhamento e análise do orçamento governamental	▪ Informações contábeis
▪ Prestação de contas/informações para órgãos externos	▪ Demonstrações contábeis
▪ Resultados corporativos e das unidades	▪ Análise contábil
▪ Apuração de custos e despesas para repasse às empresas coligadas	▪ Consultoria contábil
▪ Impactos econômicos decorrentes de riscos incorridos pelo banco e suas coligadas	▪ Normas tributárias
▪ Conceitos e certificações das informações gerenciais	▪ Escrituração fiscal
▪ Informações de resultado, desempenho, custos e consumo de estrutura	▪ Informações tributárias
▪ Indicadores de avaliação de desempenho	▪ Demonstrações fiscais
▪ Relatórios para Conselho Diretor e Conselho de Administração	▪ Planejamento tributário
▪ Análise do resultado gerencial corporativo e das unidades	▪ Consultoria tributária

Quadro 6 – Produtos das áreas de Controladoria e Contadoria do Banco do Brasil. Fonte: Banco do Brasil (2008).

Esses produtos destinam-se a vários usuários, destacando-se dentre eles os agentes da Governança Corporativa do BB. Essa interação das áreas de Controladoria e Contadoria, que exercem funções de Controladoria, com os agentes de Governança Corporativa da organização, são destacados no item 5.6 deste capítulo.

No Relatório de Administração do Banco do Brasil (2006, p. 146), Nélson Carvalho, professor do Departamento de Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (USP), diz que “o objetivo empresarial é a criação de valor para os acionistas, e o lucro é um dos seus caminhos. Empreendedores buscam otimizar suas capacidades de extrair bons desempenhos dos ativos que lhes são confiados”.

Conclui-se que a criação de valor é uma forma inovadora de atender aos *stakeholders*, não obstante o lucro, no mercado, seja o principal indicador de retorno para o acionista. Concebe-se a lucratividade como uma visão de curto prazo, ao passo que a criação de valor é uma perspectiva de longo prazo.

5.5 A Governança Corporativa do Banco do Brasil

Periódica e freqüentemente, o Banco do Brasil avalia suas práticas de Governança Corporativa com o intuito de melhorar os princípios e os mecanismos que garantam a boa gestão da empresa. Vários trabalhos foram desenvolvidos no banco, sempre com ênfase na análise dos seguintes pontos: estrutura da composição acionária; direitos dos acionistas e relações com *stakeholders*; transparência e auditoria; estrutura da administração; e efetividade.

O documento interno intitulado Código de Governança Corporativa (2007, p. 1) traz uma idéia de como o BB conceitua a atividade:

> Governança corporativa é um conceito de gestão das organizações que abrange assuntos relativos ao poder de controle e de direção de uma empresa, bem como às formas e esferas de seu exercício e aos diversos interesses de natureza empresarial, envolvendo os relacionamentos entre acionistas e cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal.

Em 1996, conforme já mencionado, o BB adotou medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, que todavia não foram suficientes para reverter o resultado naquele exercício, uma vez que a instituição amargou o prejuízo recorde de R$7,6 bilhões, que representava cerca de 136% do seu patrimônio líquido. Nesse contexto, em 1997 foram adotadas outras medidas rigorosas com a finalidade de conter despesas e ampliar receitas, além de ajustes na estrutura administrativa e operacional.

Sob esse enfoque, vale registrar comentários do mercado explicitados em 2001 – extraídos de apresentação do Banco do Brasil na Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec), realizada em 29/10/2007, com base em pesquisa do Instituto Vox Populi, feita no primeiro semestre de 2001:

> a empresa de capital aberto tem que ter uma transparência muito forte, e o Banco do Brasil, vira e mexe, vem com uma novidade, com um rombo, uns

> esqueletos, coisa que não tem acontecido com bancos privados. (analista de mercado)
> O Banco do Brasil está entre as piores empresas, porque não rende, não valoriza. Eu acredito que se eu fosse especialista do banco e estudasse seu balanço eu diria que ele está quebrado. (acionista) (BANCO DO BRASIL, 2007b)

Evidências dessa natureza podem gerar impactos negativos em qualquer organização. Como forma de melhorar seu nível de transparência de ações de Governança Corporativa, com base na mesma apresentação da Gerência de Relações com Investidores, na própria Apimec, em 29/10/2007, o BB informou a adoção de práticas de Governança Corporativa, cujo processo teria iniciado em 1995, com as seguintes medidas:

- maior transparência às decisões internas;
- segregação de funções;
- maior eqüidade no relacionamento com os acionistas minoritários;
- recomposição da estrutura de capital;
- reformulação da gestão;
- melhoria da estrutura de ativos;
- revisão das práticas de crédito;
- política de crédito – segregação entre deferimento e análise de crédito;
- modernização tecnológica;
- reestruturação administrativa (unidades negociais);
- estratégia mercadológica – visão de mercado e foco no resultado;

- criação de comitê para tratar de assuntos estratégicos (planejamento, orçamento e marketing – 1995);

- alocação de recursos e devida remuneração para operações de interesse do Governo Federal (1996);

- estabelecimento de requisitos mínimos para atuar como administrador (1996);

- impedimento de participação nos órgãos de administração – pessoas que detenham participação societária ou integrem sociedades em mora com o banco ou que lhe tenham causado prejuízo (1996);

- as orientações estratégicas que envolvam mais de uma unidade administrativa serão tratadas em comitês (1996);

- responsabilização, com perda do cargo, de membro da diretoria, no caso de descumprimento das diretrizes do banco ou decisão incompatível com a boa técnica bancária (1996);

- criação da área de Relações com Investidores (1997);

- auditoria externa, a cada triênio, para avaliar o processo de análise de risco de crédito e de mercado e o processo de deferimento de operações da instituição (1996);

- mínimo de cinco votos favoráveis para aprovação de medidas estratégicas (1996);

- acompanhamento do desempenho, orçamento global e acordo de trabalho para todas as dependências (1996); e

- eliminação de alçadas individuais no banco (1996).

Com o passar dos anos, essas medidas deram sustentação para que em 31/05/2006 o Banco do Brasil pudesse aderir ao Novo Mercado da Bovespa, mediante assunção de diversos compromissos, destacando-se:

- somente ações ON em circulação;
- presença de membros independentes no Conselho de Administração;
- câmara de arbitragem para solução de conflitos societários;
- maior responsabilidade dos administradores (Termo de compromisso);
- ofertas públicas que favoreçam a dispersão acionária;
- maior transparência com as partes relacionadas;
- *free-float* de 25% em três anos; e
- demonstrativos de 2008 em *US GAAP*.

Como evidência, no tocante ao *free-float*, percebe-se, conforme Tabela 1, uma evolução no percentual de ações em poder do público, sinalizando que em junho de 2009, o BB estará cumprindo esse compromisso assumido em 2006 e ainda não alcançado.

Tabela 1 – Composição acionária do Banco do Brasil (%)

Titularidade	Ano/Trimestre			
	2006/4	2007/3	2007/4	2008/2
Tesouro Nacional	68,7	68,7	67,1	65,3
Previ	11,4	11,4	10,7	10,5
BNDESPar	5	5	2,6	2,5
Free-float	14,8	14,8	19,6	21,7
Pessoas Físicas	4,2	4,0	5,4	5,8
Pessoas Jurídicas	3,4	3,5	4,3	4,0
Capital estrangeiro	7,2	7,3	9,9	11,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Banco do Brasil (2008b).

A adoção das boas práticas de Governança Corporativa constitui um dos fatos marcantes da trajetória do mercado de capitais. Isso demonstra a preocupação das organizações em melhorar o relacionamento com os *stakeholders*. De acordo com a mencionada apresentação de 29/10/2007 na Apimec, o Banco do Brasil tem como princípios norteadores de suas ações de Governança Corporativa:

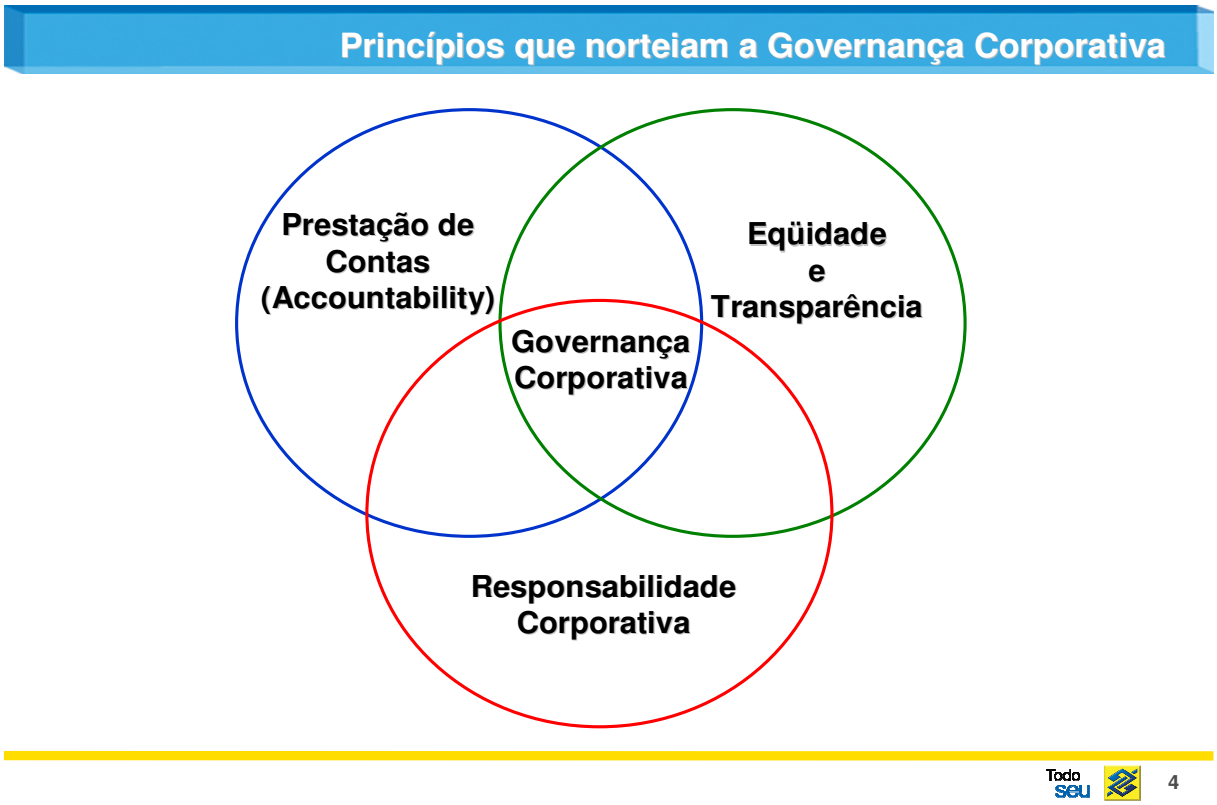

Figura 3 – Princípios que norteiam a Governança Corporativa no Banco do Brasil. Fonte: Banco do Brasil (2007).

O pilar Transparência tem os seguintes princípios:

- aumento das informações prestadas ao mercado, nas versões em português e em inglês;
- arquivamento de todas as informações disponibilizadas na internet;
- compromisso de realizar pelo menos uma reunião pública anual com o mercado;
- elaboração do Calendário Anual de Eventos e envio à Bovespa;
- demonstrações nos padrões *US GAAP*; e
- divulgação de contratos junto às partes relacionadas.

No tocante ao pilar Eqüidade têm-se:

- proibição de emissão de debêntures e partes beneficiárias;
- Adoção de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital;
- cumprimento exclusivo da pauta objeto da convocação das assembléias;
- adoção do princípio “uma ação = um voto”: capital composto tão-somente de ações ordinárias;
- mandato unificado de dois anos para os sete membros do Conselho de Administração (dois membros independentes);
- adesão à Câmara de Arbitragem da Bovespa; e

- *tag-along* de 100%.

Para o pilar *Accountability*, *destaca-se:*

- facilidade de acesso às informações a serem deliberadas nas assembléias;
- disponibilização de informações sobre negociações com valores mobiliários do BB;
- prazo mínimo de quinze dias para convocação de assembléia;
- criação do cargo Diretor Estatutário;
- Comitê de auditoria.

Finalmente para o pilar Responsabilidade Corporativa, indica-se:

- Carta de Princípios Éticos;
- Diretoria de Responsabilidade Socioambiental (RSA);
- Global Compact;
- Princípios do Equador;
- Agenda 21; e
- Atualização e adequação da missão institucional do BB:
  - *Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso*

> *entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do país.*

Segundo afirma Raymundo Magliano Filho, presidente da Bovespa, no Relatório de Administração do Banco do Brasil (BANCO DO BRASIL, 2006, p. 28), "exemplos como o do Banco do Brasil só tendem a estimular novas ofertas de ações e, espero, de outras empresas públicas".

Tratando-se de divulgação de informações, matéria publicada na revista Capital Aberto n. 59, de julho de 2008, Suplemento Relações com investidores, informa que no primeiro semestre de 2008, a equipe de relações com investidores do BB percorreu dezessete cidades em onze estados, para apresentar seus resultados e expectativas de futuro aos analistas de mercado e pequenos investidores.

Em 2007, o BB realizou quinze reuniões com analistas do mercado de capitais nas regionais da Apimec. Foram promovidas outras 35 reuniões com investidores e analistas do mercado de capitais, 29 teleconferências, quatro *road-shows* e oito eventos nos Estados Unidos e na Europa.

Quanto aos órgãos de administração da organização, tem-se o Conselho de Administração, assessorado pelo Comitê de Auditoria, e a Diretoria Executiva. O sistema de fiscalização e auditoria do BB é composto pelo Conselho Fiscal, pelo Comitê de Auditoria, por auditoria independente e pela Auditoria Interna. O Banco do Brasil está sujeito ainda à fiscalização do Banco Central, do Tribunal de Contas da União e da Secretaria Federal de Controle Interno.

A orientação geral dos negócios do BB é de competência do Conselho de Administração. O Estatuto Social prevê que esse colegiado deve possuir sete membros, sendo três indicados pelos acionistas minoritários e quatro representando os majoritários, todos com mandato de um ano, sendo permitida a reeleição.

O Estatuto prevê ainda que o Conselho de Administração deve deliberar sobre:

- aprovação de políticas, estratégias corporativas, plano geral de negócios, plano diretor e orçamento global do BB;

- definição das atribuições da unidade de Auditoria Interna e regulamentação do seu funcionamento, cabendo-lhe, ainda, nomear e dispensar o Auditor-Geral;

- escolha e destituição dos auditores independentes; e

- aprovação do seu Regimento Interno e decisão sobre a criação, a extinção e o funcionamento de comitês no âmbito do próprio Conselho de Administração.

Entre os assentos indicados pelos minoritários, um está reservado para representante dos funcionários por indicação de Clubes de Investimento que detenham no mínimo 3% do capital votante. A Previ é o maior acionista minoritário, respondendo pela indicação dos membros previstos para os assentos de acionistas minoritários. Em 2007, o Conselho de Administração reuniu-se onze vezes.

Nenhum dos membros do Conselho de Administração tem participação significativa no capital social, e apenas o seu vice-presidente acumula função executiva, como presidente do Conselho Diretor. Nas decisões sobre políticas, estratégias corporativas, plano geral de negócios, plano diretor e orçamento global, é sempre necessário o voto favorável de, no mínimo, cinco conselheiros. Ou seja, pelo menos um representante dos acionistas minoritários tem que estar de acordo.

A fim de reforçar as práticas de Governança Corporativa adotadas pelo BB, outras iniciativas foram aprovadas pelo seu Conselho de Administração, como a divulgação de calendário anual de eventos, já incluída no portal eletrônico www.bb.com.br, e a criação do Código de Governança Corporativa Banco do Brasil.

O Conselho Fiscal, órgão de controle e fiscalização dos atos administrativos, é formado por cinco membros, sendo dois deles eleitos por acionistas minoritários. Reúne-se ordinariamente uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que convocado por qualquer de seus membros ou pela administração do BB.

O Comitê de Auditoria, órgão estatutário constituído em conformidade com a Resolução CMN 3.198, de 27/05/2004, também possui atribuições de fiscalização e controle, assessorando o Conselho de Administração no exercício de suas funções. É composto por três membros não pertencentes ao quadro de pessoal do BB, eleitos pelo Conselho de Administração, com mandatos de três anos alternados.

A Auditoria Interna realiza avaliações independentes e objetivas nos processos organizacionais, com foco nos riscos passíveis de comprometer os objetivos da instituição. A partir dessas avaliações, são geradas informações para assessorar a alta administração da empresa e contribuir para a melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e Governança Corporativa do conglomerado.

A contratação da auditoria independente é feita na forma de regulamentação do Conselho Monetário Nacional, e suas principais atribuições são: avaliar a qualidade e a adequação do sistema de controles internos; e emitir pareceres sobre as demonstrações contábeis e notas explicativas. A atual contratada do Banco do Brasil é a KPMG.

Por fim, ressalte-se que as decisões, em qualquer nível da empresa, são tomadas de forma colegiada. Isso tem como propósito envolver todos os executivos na definição de estratégias e aprovação de propostas para os diferentes negócios do BB. A administração utiliza comitês, subcomitês e comissões de nível estratégico, que garantem agilidade, qualidade e segurança ao processo decisório.

Esses comitês dividem-se de forma estratégica. A Figura 4 apresenta, através de organograma, os principais comitês e subcomitês do BB dentro da estrutura de Governança Corporativa.

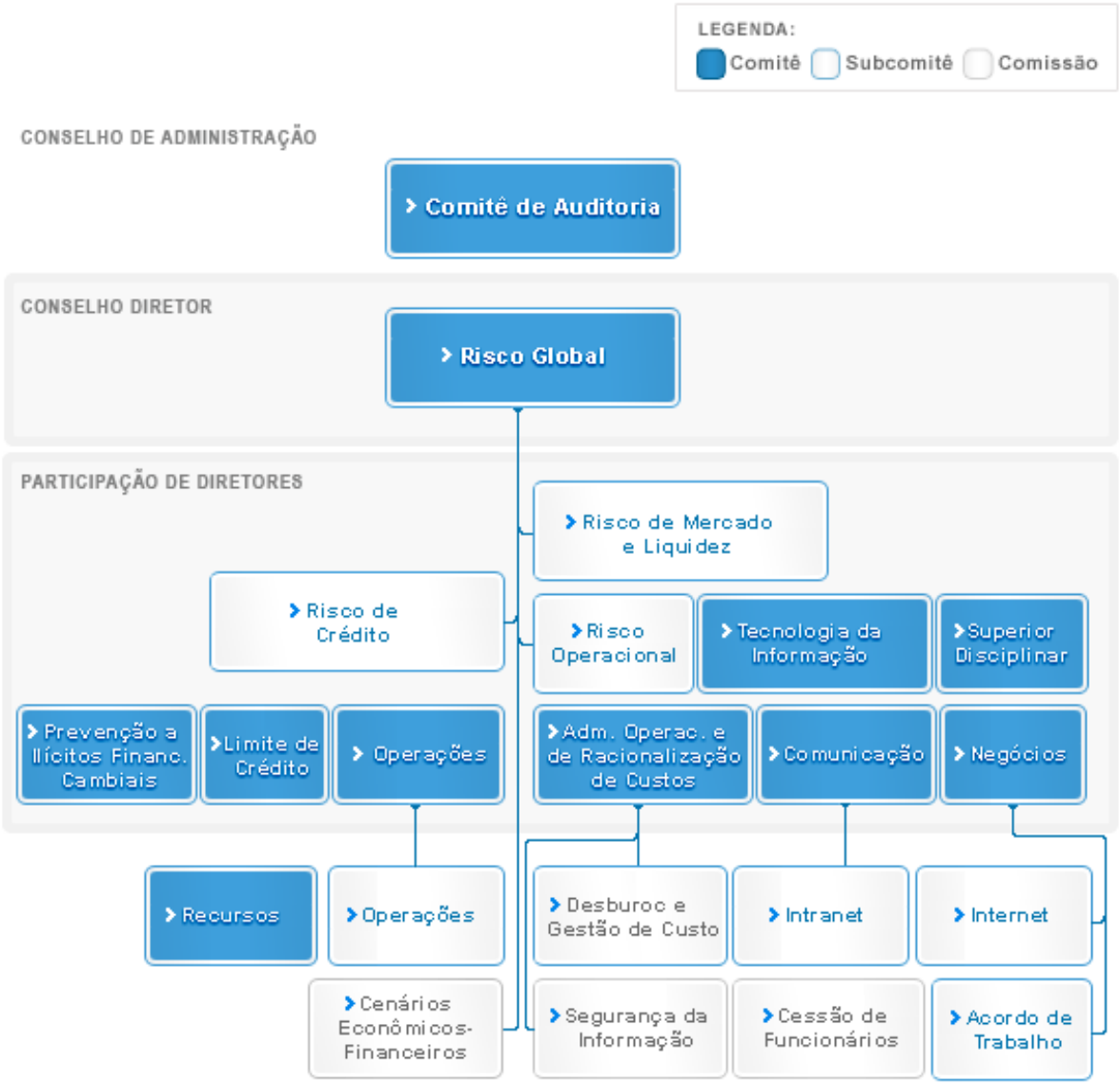

Figura 4 – Comitês, subcomitês e comissões da estrutura de Governança Corporativa. Fonte: Banco do Brasil (2006).

O Comitê de Risco Global (CRG) centraliza a governança de risco do BB e subsidiárias, é composto pelos mesmos membros do Conselho Diretor, e tem por finalidade principal estabelecer as estratégias para gestão de riscos, limites globais de exposição a riscos e níveis de conformidade e alocação de capital em função dos riscos (Figura 5).

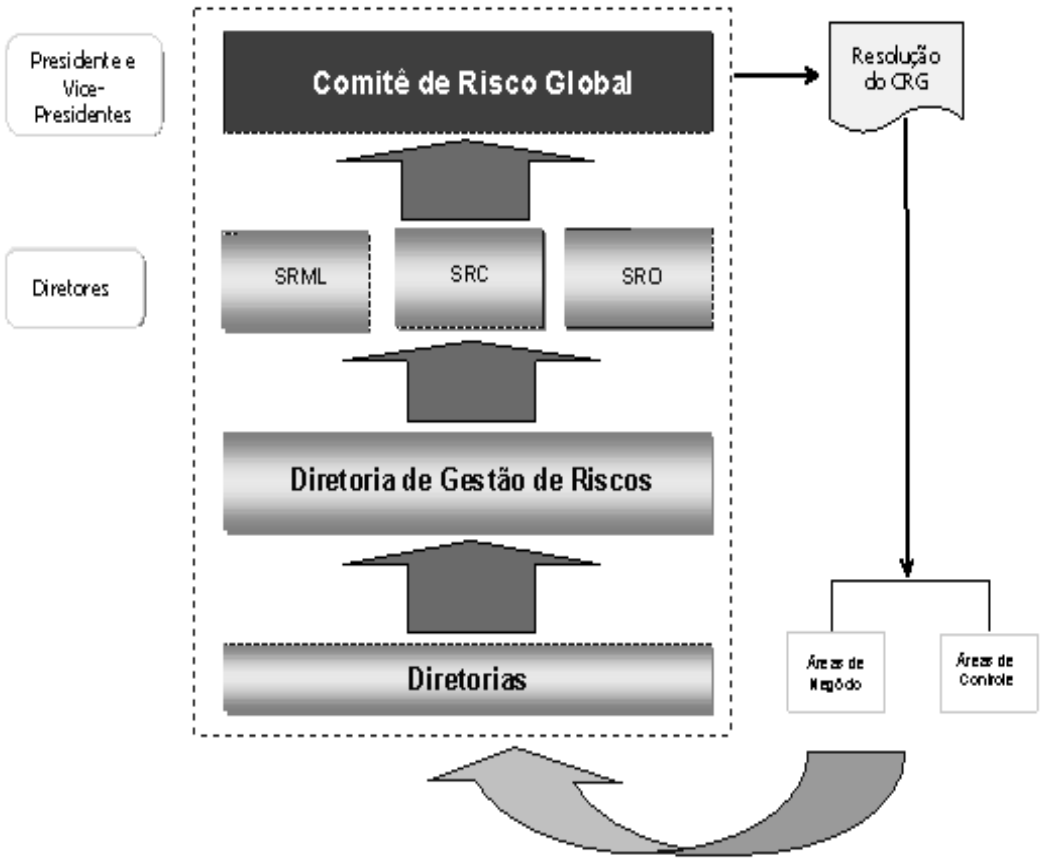

Figura 5 – Estrutura e processo de gestão de risco. Fonte: Banco do Brasil (2006).

Vinculada à Vice-Presidência de Crédito, Controladoria e Risco Global, a Diretoria de Gestão de Riscos (Diris) responde pelo gerenciamento dos riscos de mercado, liquidez, operacional e de crédito. Essa integração proporciona sinergia de processos e especialização, contribuindo para uma melhor alocação de capital, e está em consonância com o Novo Acordo de Basiléia.

Com relação aos nove comitês apresentados na Figura 4, todos vinculados ao Conselho Diretor, são a seguir explicitados detalhes de funcionamento, como atribuições e periodicidade de reunião.

O Comitê de Prevenção a Ilícitos Financeiros e Cambiais reúne-se ordinariamente uma vez a cada mês. Delibera sobre medidas de prevenção e combate a ilícitos financeiros e cambiais, bem como decide sobre a implementação de medidas para fortalecimento de uma cultura com esse fim.

O Comitê de Limite de Crédito tem como finalidade decidir sobre o estabelecimento de risco de clientes, limite de crédito e viabilidade técnica de projetos de investimentos, reunindo-se uma vez por semana.

O Comitê de Operações tem como funções principais: decidir sobre operações que apresentem risco de crédito, dentro de sua alçada decisória; e manifestar-se sobre outras operações que extrapolem essa limitação. Tem também reunião ordinária semanal.

O Comitê de Recursos tem como finalidade decidir sobre pedidos de revisão de sanções disciplinares aplicadas a funcionários. Reúne-se ordinariamente uma vez a cada mês.

O Comitê de Tecnologia da Informação tem como principal objetivo estabelecer e manter o alinhamento estratégico de TI com as estratégias corporativas. Vale destacar que o CTI avalia aspectos técnicos e propostas de investimentos da área. Funciona ordinariamente uma vez a cada mês.

A finalidade principal do Comitê Superior Disciplinar é decidir ou emitir parecer sobre inquéritos administrativos, dentro de suas competências e alçadas. Reúne-se por convocação.

O Comitê Administrativo Operacional e de Racionalização de Custos reúne-se semanalmente, e tem como finalidade decidir sobre dispêndios, autorizar despesas e receitas, aprovar critérios para aquisição de bens, definir metas de redução de custos, definir medidas de desburocratização e selecionar projetos no plano de investimentos.

O Comitê de Comunicação tem como finalidade aprovar os planos de comunicação, publicidade legal, despesas relativas ao composto promocional e gerir o ambiente intranet. Tem reunião semanal.

O Comitê de Negócios tem como finalidade principal definir atuação mercadológica, bem como aprovar questões relativas à operacionalização dos negócios e harmonizar a atuação das diversas áreas de clientes.

O Gráfico 1 mostra o efeito da adoção das diversas medidas desde 1995, refletidas na valorização das ações do BB, cuja cotação, no período de dezembro/2000 a dezembro de 2006 aumentou 1.425% enquanto o incremento do Ibovespa não passou de 191%. Como já abordado, as empresas que adotam princípios de Governança Corporativa têm regras mais claras de gestão e uma preocupação maior com os acionistas, agregando, assim, valor aos seus papéis.

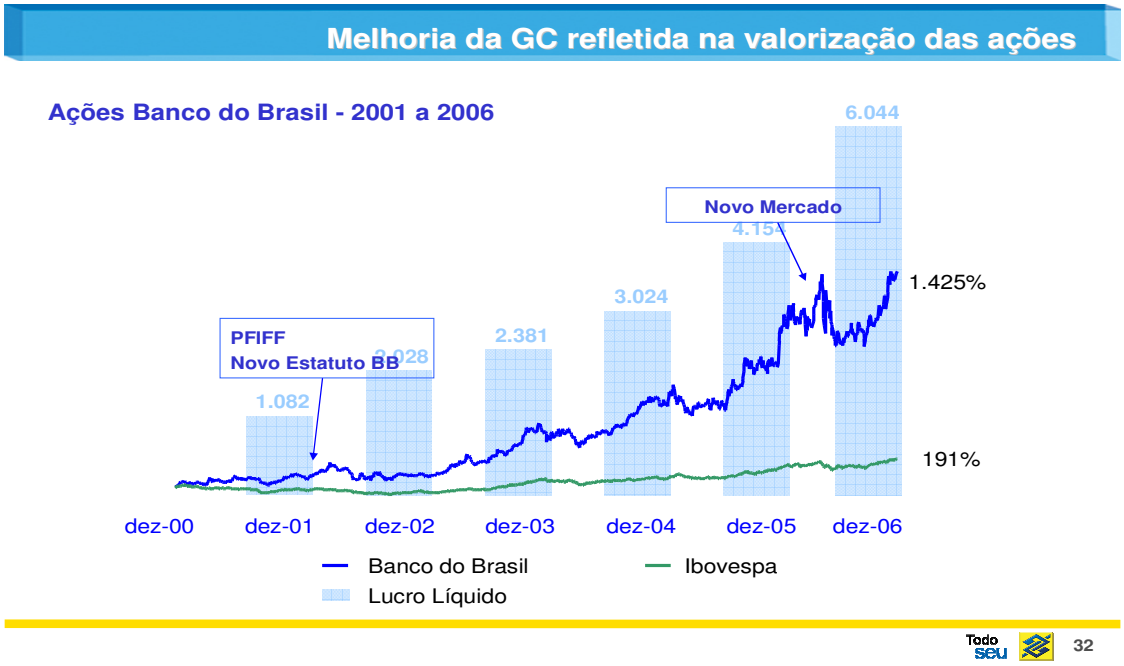

Gráfico 1 – Melhoria da Governança Corporativa refletida na valorização das ações do BB. Fonte: Banco do Brasil (2007).

Segundo dados da Economática, com posição em 18/01/2008, publicados na revista Exame de janeiro de 2008, o Banco do Brasil tem seu valor de mercado estimado em 41 bilhões de dólares, ocupando o 14º lugar nas Américas e o terceiro no país.

Em 2008, o BB aprovou o programa ADR Nível 1, compreendendo demonstrações contábeis em padrão internacional e ajustes da estrutura organizacional e administrativa.

5.6 O processo de interação das funções da Controladoria com os agentes de Governança Corporativa no Banco do Brasil

Para confrontar o resultado da pesquisa bibliográfica e documental, complementando os resultados da análise sobre a interação da Controladoria com os agentes da Governança Corporativa do BB, apresenta-se a análise das entrevistas realizadas com os gestores das áreas de Controladoria e Contadoria.

Foram entrevistados dois gestores: o atual diretor de Controladoria, Nílson Martiniano Moreira, e o gerente-executivo da unidade de Contadoria, Eduardo César Pasa. Ambos detêm conhecimentos técnicos e organizacionais do BB, que em muito contribuíram para o alcance dos objetivos deste estudo. Os dois gestores têm a visão do processo de Governança Corporativa e conhecem o funcionamento e necessidades dos diversos agentes.

Relativamente às entrevistas realizadas, apresenta-se a análise do conteúdo respectivo, relacionando-as aos temas principais das categorias definidas para esta pesquisa: (1) a Controladoria no BB; e (2) as funções da Controladoria para os agentes de Governança Corporativa.

Segundo Nílson Moreira, a Controladoria no Banco do Brasil tem como missão “assegurar a geração de valor para o banco”. Ele entende que a geração de valor inclui a otimização de resultados. Enquanto isso, Pasa diz que a missão da Contadoria é “a manutenção do sistema contábil, no que tange à norma, controle e evidenciação”. Nílson Moreira concorda, acrescentando que a contabilidade societária é fim da Contadoria, deixando para a Controladoria a parte gerencial.

Portanto, as duas áreas realizam funções que a literatura preconiza como próprias de Controladoria, conforme já mencionado.

Confirma-se esse fato quando se observa que a abordagem guarda plena compatibilidade com a literatura, pois, segundo Almeida, Parisi e Pereira (In: CATELLI, 2001, p. 372-373), a missão da Controladoria é "assegurar a otimização do resultado econômico da organização". Corroborando, Mossimann e Fisch (1999, p. 90) ensinam que "a missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas".

Vale ressaltar que ambos os entrevistados concordam que as atuações das áreas são afins. A Contadoria trabalha com as normas contábeis e fiscais, cujos dados são registrados segundo esses critérios, enquanto a Controladoria parte dos registros contábeis e faz alocações gerenciais, segundo critérios próprios, pois não necessariamente precisa atender às normas, transformando dados em informações gerenciais para embasar a estratégia da organização.

Peixe (1996, p. 67) concorda com esse posicionamento, quando afirma que, na condição de fornecedora de informações gerenciais para a gestão estratégica, a Controladoria "fornece os dados e informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a eficiência administrativa".

As duas áreas são vinculadas à mesma vice-presidência, que abriga ainda áreas de Crédito, Riscos e Reestruturação de Ativos. A área de Controladoria constitui uma diretoria, enquanto a Contadoria é uma unidade estratégica.

Sob o enfoque da literatura, essas áreas realizam funções expressas no referencial teórico de Controladoria. Entretanto, a literatura não prevê uma área de Contadoria. Os gestores convergem em suas opiniões sobre essa segregação, que ocorre no BB. Nílson Moreira diz que "o tamanho do banco justifica essa

segregação; juntá-las dificultaria muito a gestão, pois a área de Controladoria tem 170 funcionários e a Contadoria conta com 300 colaboradores". Pasa corrobora quanto ao tamanho, acrescentando: "você imagina com o tamanho do banco, ter a contabilidade societária e fiscal junto com a parte gerencial, seria uma grande dificuldade. Os conhecimentos, apesar de serem contábeis, usam princípios diferenciados em cada área".

No tocante às funções da Controladoria do BB, Nílson Moreira lista as principais: gerir orçamento (gerencial e governamental), fornecer informações gerenciais, avaliar desempenho da empresa e unidades, controlar despesas, gerir custos e criar modelagem de resultados.

Farias (1998, p. 82) abordou as funções da Controladoria em instituições financeiras, que são compatíveis com as listadas pelo diretor de Controladoria do BB, quais sejam: avaliar e analisar resultados e desempenhos e apurar custos e receitas que compõem o resultado da organização.

Segundo Pasa, a Contadoria do BB tem como funções elaborar demonstrações contábeis e gerenciar parte fiscal e tributária. Ainda na opinião de Pasa, a Contadoria tem dois macroprocessos, que marcam sua atuação: a contabilidade societária e a gestão tributária, associada ao planejamento fiscal.

Araújo e De Luca (2006, p. 5) indicam como principais funções da Controladoria a "contabilidade financeira, responsável pela escrituração contábil e preparação das demonstrações financeiras; e a contabilidade gerencial, responsável pela preparação de orçamentos e relatórios gerenciais sobre o desempenho das áreas e da empresa como um todo". Essa abordagem sintetiza as funções das áreas de Contadoria e Controladoria no BB.

As funções das áreas de Controladoria e Contadoria do BB constam do item 5.4. Ainda segundo Nílson Moreira, "riscos e controles internos também estariam sob a abrangência da Controladoria, segundo a literatura, mas, pelas especializações, o Banco do Brasil criou duas diretorias específicas".

Muito embora as áreas possuam estruturas próprias e funções bem definidas, segundo Nílson Moreira e Pasa, a colaboração entre as duas é total. O relacionamento é intenso, pois as participações em comitês viabilizam as interações. Isso fica evidenciado, segundo Pasa, quando, ao final de cada mês, realiza-se uma reunião, onde a Contadoria vai atestar o resultado observado, frente às projeções realizadas pela Controladoria. Nesse processo, participam integrantes das duas áreas.

Sobre a interação dessas duas áreas, Nascimento e Reginato (2007, p. 9) apresentam que a Contabilidade, que acumula todos os registros das transações ocorridas na organização, fornece à área de Controladoria informações completas que evidenciam a situação real do negócio, suprindo os gestores com elementos para subsidiar decisões e possibilitando que suas áreas sejam devidamente monitoradas.

Pasa afirma que "no tocante ao relacionamento com órgãos externos, a Contadoria fornece informações à CVM, por ser companhia aberta, e ao Bacen, por ser instituição financeira". Enquanto isso a Controladoria se reporta ao Ministério da Fazenda, pois tem como função gerenciar o orçamento governamental. Segundo Nílson Moreira, "o banco como entidade pública integra o orçamento governamental; nós participamos da LOA, que é a lei orçamentária".

Há divergências entre os gestores, quando se pergunta quem é que pode ser denominado de *Controller* do Banco do Brasil:

> eu diria, hoje, que o grande *controller* do banco seria o nosso vice-presidente, pois ele pega lá, a Controladoria e Contadoria. Ele pega também a gestão de riscos. Então, tirando a parte de controle interno, que está vinculada diretamente ao presidente, todas as outras funções da Controladoria estão no guarda-chuva da nossa vice-presidência (NÍLSON MOREIRA).

> Como poder falar que o *controller* do banco seria o vice-presidente? Não é certo, pois não tem só essa função, ele tem outras funções, risco, crédito, contadoria, controladoria, por outro lado não está a parte de finanças, não está controles internos, não está relações com o mercado (PASA).

Entende-se que o Vice-Presidente das áreas de Controladoria, Contadoria, Riscos e Recuperação de Créditos é o *Controller* do Banco do Brasil, pois tem sob sua gestão as principais funções de Controladoria preconizadas na literatura.

No exercício de suas funções, as áreas de Contadoria e Controladoria geram produtos. Esses produtos, por suas especificidades, têm seus clientes-alvo, de forma direta ou indireta.

Relativamente ao processo de interação da Controladoria com os agentes de Governança Corporativa, o diretor Nílson Moreira indica, no Quadro 7, o produto da área de Controladoria de acordo com cada cliente.

Produtos Controladoria	**Assemb Acionista**	**Conselho Adm.**	**Conselho Fiscal**	**Comitê Auditoria**	**Audit. Interna**	**Audit. Externa**	**Cons. Diretor**	**Outro**
1 – Orçamento gerencial e gover-namental		X					X	
2 – Projeção de impactos no resultado econômi-co de curto, médio e longo prazos	X	X					X	RI
3 – Acompanha-mento e análise do orçamento governa-mental		X					X	
4 – Prestação de contas e informa-ções para órgãos externos				X	X		X	MINFAZ
5 – Resultados corporativos e das unidades		X	X	X			X	
6 – Relatórios para Conselho de Admi-nistração e Conse-lho Diretor		X					X	
7 – Impactos econômicos décor-rentes de riscos incorridos pelo BB e coligadas		X	X				X	Contr. Interno
8 – Conceitos e certificação das informações geren-ciais		X					X	
9 – Informação de resultados, desem-penho, custos e consumo de estru-tura		X					X	
10 – Indicadores de avaliação de desempenho		X					X	
11 – Apuração de custos e despesas para repasse às empresas coligadas		X		X			X	
12 – Análise do resultado gerencial corporativo e das unidades		X		X			X	

Quadro 7 - Produtos da Controladoria de acordo com a utilização por seus clientes. Fonte: Entrevista com o diretor de Controladoria Nílson Moreira.

Não obstante as indicações apontadas, faz-se necessário agregar outras informações colhidas nas entrevistas dos gestores.

A Assembléia de Acionistas pode eventualmente convocar o diretor de Controladoria para explicar a criação de uma reserva estatutária e como ela impacta os resultados do banco, por exemplo. Muito embora não haja interação permanente da área de Controladoria com a Assembléia de Acionistas, existe a possibilidade desse tipo de contato.

Para o Conselho de Administração, é feita uma apresentação trimestral sobre o resultado do período. O Conselho pode também encomendar um estudo sobre algum produto ou processo. Mensalmente a Controladoria envia um sumário para o Conselho de Administração, relatando os resultados do mês anterior.

Alguns autores ressaltam a importância da Controladoria para a Governança Corporativa. Nakagawa et al. (2002, p. 243) ressaltam que "a Controladoria vem se tornando cada vez mais imprescindível para que os gestores de uma organização exerçam adequadamente a sua Governança". Nascimento e Reginato (2007, p. 90) corroboram a importância da Controladoria para a Governança Corporativa:

> é possível inferir que a Governança Corporativa relaciona-se à existência de mecanismos específicos de controle suportados pela Controladoria, os quais possuem a propriedade de transmitir segurança aos interessados no resultado da organização, uma vez que os chamados mecanismos de Governança Corporativa preconizados por entidades que versam sobre o assunto, como o IBGC e a CVM, por si sós não possuem as condições necessárias para garantir que esses mecanismos sejam realmente eficazes.

No tocante ao Conselho Fiscal, indica-se igualmente uma apresentação trimestral sobre o resultado da empresa. Ocasionalmente, o Conselho Fiscal pede ainda estudo sobre crédito tributário.

Trimestralmente também o Comitê de Auditoria recebe a Controladoria, a partir de uma pauta, que versa sobre o resultado da organização, modelo de gestão de custos e relacionamento do BB com órgãos externos. Essa prática coaduna-se com o princípio da conformidade, pois monitora os procedimentos da instituição sob o aspecto legal.

No tocante à Auditoria Interna, Nílson relata que

> na Auditoria Interna tem uma área específica de auditoria da Controladoria. Trata-se de uma gerência só pra isso. Então, praticamente tem um grupo de auditoria aqui na Controladoria o tempo inteiro, fazendo acompanhamento e avaliação do nosso trabalho.

Em relação ao Conselho Diretor, a interação é muito grande. Segundo Nílson Moreira:

> hoje todas as notas encaminhadas ao Conselho Diretor que envolvam negócios, números que envolvam simulações ou orçamentos, passam pela Controladoria para que ela possa dar um parecer. Então, praticamente todas as notas que vão para o Conselho Diretor, 80% pelo menos, que vão para lá, previamente passam por aqui.

Ortega (2005, p. 62) confirma esse entendimento quando aborda a Controladoria de forma estratégica: “a Controladoria deve identificar e disseminar como a empresa deve funcionar eficientemente e os fatores que contribuem ou não para a eficiência e eficácia de suas operações”.

A Controladoria é fornecedora de insumos para a área de Relações com Investidores (RI) atualizar o *Guidance.* Segundo Nílson Moreira, o *Guidance* representa:

> as projeções de crédito, os grandes números, projeção de qual será o nosso resultado, de nosso retorno sobre o PL, qual vai ser nossa evolução de despesas. Isso serve para que os analistas possam fazer a avaliação do desempenho do banco e qual o valor-alvo para o nosso papel.

E ainda, a Controladoria participa de todas as apresentações Apimec, mas quem coordena as apresentações é a área de RI. “O Contador-Geral, gestor da área de Contadoria, também está presente, para esclarecer dúvidas sobre o resultado do banco”, conclui Nílson Moreira.

A área de Controladoria participa ativamente das definições e orientações estratégicas, com projeções de resultados, de acordo com negociações com as áreas de produtos e clientes. Isso serve para definir metas e compor o orçamento da

organização. A partir de 2009, segundo o diretor, esse instrumento será bianual, ou seja, será trabalhado para 24 meses.

Rosa da Silva (2002, p. 2) confirma a importância da Controladoria para o planejamento estratégico, argumentando que “a estratégia é um padrão ou plano que integra as principais metas e políticas de uma organização e estabelece a seqüência coerente das ações que dela devem decorrer”. Dessa forma, “fica estabelecido o vínculo entre planejamento estratégico e as atividades desenvolvidas pelo *Controller*”.

A Controladoria participa de vários comitês, inclusive do Comitê de Risco Global, em que têm assentos todos os vice-presidentes da organização, e que tem reunião mensal.

Por fim, segundo Nílson Moreira, a Contadoria deve registrar o presente e o passado, deixando para a Controladoria o olhar para o futuro, auxiliando o Conselho de Administração e o Conselho Diretor no processo decisório. Cabe à Controladoria do BB um papel a cada dia mais estratégico e menos operacional.

Segue-se, segundo apresentação feita pela área de Controladoria para o Bacen, em 04/03/2008, seu mapa de negócios.

A Figura 6 visa consolidar entendimento já demonstrado na análise da entrevista, em que se indicam os produtos da área de Controladoria e seus clientes, incluindo sistemas, de forma mais detalhada que no Quadro 3.

Figura 6 – Produtos e clientes da Controladoria do BB. Fonte: Banco do Brasil (2008c)

De forma semelhante ao que fez o diretor de Controladoria, o gerente-executivo da unidade de Contadoria também indicou, no Quadro 8, os clientes de acordo com os produtos.

Produtos Contadoria	Assemb Acion.	Conselho Adm.	Cons. Fiscal	Comitê Auditoria	Audit. Interna	Audit. Externa	Cons. Diretor	Outro
1 – Normas contábeis			X		X	X		
2 – Escrituração contábil			X		X			
3 – Informações contábeis			X		X	X		
4 – Demonstrações contábeis	X	X	X		X	X	X	
5 – Análise contábil		x	X				X	
6 – Consultoria contábil				X	X			
7 – Normas tributárias			X			X		
8 – Escrituração fiscal			X	X				
9 – Informações tributárias			X		X	X		
10 – Demonstrações fiscais			X		X	X		
11 – Planejamento tributário				X				
12 – Consultoria tributária				X	X	X		

Quadro 8 – Produtos da Contadoria de acordo com a utilização por seus clientes. Fonte: Entrevista com Eduardo Pasa, gerente-executivo da Contadoria

Percebe-se uma identificação dos produtos da Contadoria com os órgãos de controle e fiscalização, mais especificamente o Conselho Fiscal, o Comitê de Auditoria e as Auditorias Interna e Externa, em contraponto aos da Controladoria, que se relacionam com órgãos de administração.

No tocante à convergência das demonstrações contábeis para *US GAAP* e *IFRS*, o gerente-executivo Pasa informou:

> o banco, desde 2002, já elegeu apresentar em *US GAAP* e está prevista a demonstração em *US GAAP* até 30/04/2009, relativo ao exercício de 2008. Esse é o prazo que atinge o acordo com as normas da Bovespa e estamos elaborando as demonstrações contábeis. Elas não são divulgadas, estão ainda em processo final de elaboração de auditoria. Nós pretendemos divulgar até 30/04/2009. Quanto às normas internacionais de Contabilidade *IFRS* (*IASB*), o banco também já fez todo um diagnóstico e começa agora a verificar os sistemas que temos que alterar para fornecer as informações e divulgar em IFRS. A idéia inicial é em 2008 fazer uma demonstração do PL reconciliado, reconciliação de PL, e em 2009, então, divulgar de forma *full*.

Relativamente à adesão ao Novo Mercado, Pasa informa a atual situação do BB, no que tange ao atendimento dos compromissos assumidos no contrato com a Bovespa. Segundo Pasa, o *tag-along* já foi atendido. Outro é o poder de voto a todas as ações, que também já existe. O capital do BB é constituído tão-somente de ações ordinárias. Dois requisitos ainda não foram atendidos: (1) *free-float* de 25% – a organização busca o *free-float* com a emissão de novas ações; e (2) demonstrações contábeis com as normas internacionais – a organização possui planos para implantar em *US GAAP* e, posteriormente, em *IFRS*.

No tocante às informações contábeis, Pasa complementa que as Informações Trimestrais (ITR), solicitadas pela CVM, são tão importantes quanto as demonstrações contábeis tradicionais, elaboradas e divulgadas semestralmente pelas instituições financeiras.

6 CONCLUSÕES

Desde o final do século passado, percebem-se alterações significativas nas atividades empresariais, ocasionadas por uma maior complexidade das organizações e da globalização do mercado e, sobretudo, pelo crescente interesse da sociedade e governos pelas empresas, em busca de mais informações sobre suas atividades e estratégias.

Nesse cenário, fez-se necessário que as empresas procurassem atuar de forma mais transparente e passassem a, sistematicamente, prestar contas a seus públicos de interesse. Em decorrência disso, projetaram-se práticas e princípios de Governança Corporativa, que visam contribuir para que as organizações atinjam seus objetivos atendendo às exigências de seus *stakeholders*.

Vale ressaltar que a definição das práticas de Governança Corporativa, por si só, não assegura que as empresas atingirão seus objetivos, atuando de forma transparente e prestando contas dos recursos obtidos. Torna-se fundamental que as organizações possam assegurar que as decisões planejadas serão implementadas, operacionalizadas e acompanhadas. Na literatura sobre o assunto, indica-se que a Controladoria poderia ser o órgão garantidor desse processo, ou seja, de que a estratégia adotada pela empresa será efetivamente implementada.

Constata-se, assim, que Controladoria e Governança Corporativa são temas afins, na medida em que visam garantir transparência e prestação de contas das ações das empresas. Por sua visão sistêmica, a Controladoria pode contribuir para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Neste estudo, que tem como objetivo geral investigar o processo de interação da Controladoria com os agentes da Governança Corporativa, fez-se um levantamento junto aos gestores das áreas de Controladoria e Contadoria do Banco do Brasil S/A, por meio de entrevistas semi-estruturadas. Paralelamente, procurou-se conhecer, através de pesquisa documental e de consulta a informações

institucionais, disponíveis no portal eletrônico e na intranet da empresa, a forma de relacionamento da Controladoria do BB com seus agentes de Governança Corporativa. Essa ação possibilitou identificar também a missão institucional da organização, seus valores e sua estrutura funcional, assim como sua estrutura de Governança Corporativa.

Foram escolhidas essas áreas, porque o BB separa as funções, que a literatura define como de Controladoria, em duas perspectivas. Os gestores das áreas justificam essa segregação pelo tamanho da empresa. Entende-se que a separação agrega valor à organização, na medida em que cada área se especializa em sua finalidade, podendo, assim, contribuir significativamente para o atingimento dos resultados projetados.

A abordagem junto aos gestores de Controladoria e Contadoria possibilitou conhecer as funções dessas duas áreas, bem como os produtos que ali são gerados. Viabilizou identificar os órgãos que exercem as funções de Controladoria no Banco do Brasil e conhecer a sua estrutura de Governança Corporativa. Possibilitou também identificar como se processa o relacionamento da Controladoria com seus clientes, mais especificamente os clientes identificados como agentes da Governança Corporativa na organização.

Como resultado da pesquisa, destaca-se que, no Banco do Brasil, a Controladoria é a área responsável pela contabilidade gerencial, enquanto a Contadoria conduz a contabilidade societária.

Observa-se, também, que os produtos da Controladoria gerados pela execução de suas funções, cujo foco direciona-se ao campo da contabilidade gerencial, são mais utilizados pelos órgãos da administração, principalmente, o Conselho de Administração e o Conselho Diretor. Enquanto isso, os produtos da Contadoria, cujo campo remete-se à contabilidade societária, são mais utilizados pelos órgãos de fiscalização, controle e monitoramento, tais como o Conselho Fiscal, o Comitê de Auditoria e as Auditorias Interna e Externa.

A assembléia de acionistas utiliza os produtos das áreas de forma indireta. Desses produtos somente as demonstrações contábeis merecem recebimento sistematizado por aquele órgão. Eventualmente, pode a assembléia convocar o Diretor de Controladoria ou o Contador-Geral, gestor da unidade de Contadoria, para esclarecer algum procedimento adotado ou fazer referência à criação de alguma reserva estatutária, por exemplo.

A Controladoria tem participação ativa nas informações fornecidas ao mercado, com envolvimento direto em todas as apresentações dos resultados do BB, juntamente com a área de Relações com Investidores e com a Contadoria, bem como atualiza o *Guidance*, documento de projeção de números, resultados e retornos da organização.

Essas projeções são levantadas durante a fase de planejamento estratégico, quando a Controladoria negocia com todas as áreas os números que darão base às metas, e, por conseqüência, comporão o orçamento gerencial. Igualmente, faz interação com o Ministério da Fazenda, uma vez que o BB também se faz presente na composição do orçamento do Governo Federal.

Como forma de atender aos compromissos assumidos por ocasião da adesão ao Novo Mercado da Bovespa, o BB vem evoluindo no índice de *free float* – 21,7% em junho de 2008. E, segundo a Contadoria, até 30/04/2009, as demonstrações contábeis BB estarão enquadradas no padrão *US GAAP*, que reúne os princípios contábeis aceitos nos Estados Unidos. Posteriormente implementar-se-á o padrão da IFRS, que compreende um conjunto de normas internacionais de contabilidade.

Como pressuposto do estudo, considerou-se que na empresa moderna há um processo de interação entre a Controladoria e os agentes de Governança Corporativa, já que a Controladoria tem como uma de suas principais funções a geração e disseminação de informações, enquanto a Governança Corporativa tem como princípios a transparência (*disclosure*) e a prestação de contas (*accountability*) aos vários *stakeholders.* Esse pressuposto foi validado ao se confirmar a plena

utilização dos produtos gerados nas áreas de Controladoria e Contadoria pelos agentes de Governança Corporativa da instituição.

Reforça essa validação o fato de que a Controladoria trabalha em permanente interação, quase que diária, com o Conselho Diretor, uma vez que todas as notas que se referem a projeções, orçamentos e resultados obrigatoriamente passam pela Controladoria. Após o Conselho Diretor, seguem para o Conselho de Administração.

De forma semelhante, observou-se que a área de Contadoria, responsável pela contabilidade societária, faz interação com órgãos de fiscalização e auditoria.

Finalmente, ressalta-se que a missão da Controladoria do Banco do Brasil – Assegurar a geração de valor para a organização – guarda compatibilidade com as práticas e princípios de Governança Corporativa, que usam o conceito de valor, e não simplesmente o resultado econômico, para atingir seus fins. Trata-se de uma área com papel a cada dia mais estratégico e menos operacional.

Ressaltam-se ainda as limitações do estudo, que se evidenciaram a partir da carência de bibliografia sobre os temas Controladoria e Governança Corporativa aplicados, conjuntamente, às instituições financeiras, bem como o aspecto geográfico, que dificultou a pesquisa, uma vez que as áreas analisadas se localizam na sede do BB, em Brasília.

Sugere-se, para futuros estudos, a análise da performance das organizações que direcionam a atuação da Controladoria para a área estratégica, contribuindo para o processo de Governança Corporativa, comparativamente àquelas que preferem direcioná-la para a eficácia operacional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: Catelli, Armando. (Org). **Controladoria:** uma abordagem econômica. São Paulo: Atlas, 2001.

ÁLVARES, Elismar. **Governança Corporativa**. HSM, São Paulo: Fundação Dom Cabral, 2005.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI,Pascoal. **Governança Corporativa –** fundamento, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

ARAUJO, Paolo Giuseppe Lima; DE LUCA, Márcia Martins Mendes. Controladoria e Gerenciamento do risco operacional: um estudo nas grandes empresas do Estado do Ceará. In: CONGRESSO USP DE CONTABILIDADE E CONTROLADORIA. 6º **Anais...** São Paulo-SP, 2006.

BALASSIANO, Moisés; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. A Importação dos Modelos de Governança Corporativa e Conseqüências Sobre a Gestão de Pessoas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (Enanpad): **Anais do Enanpad**, 2004. Português, Meio digital. Curitiba. 2004.

BANCO DO BRASIL. Relatório de Administração. Brasília, 2006.

_____. Apresentação APIMEC. São Paulo, ago. 2007.

BANCO DO BRASIL. Estrutura Organizacional do Banco do Brasil. 2008a. Disponível em: intranet.bb.com.br. Acesso em: 25 jul. 2008.

_____. Funções da Controladoria do Banco do Brasil em 1996 e em 2008. 2008a. Disponível em: intranet.bb.com.br. Acesso em: 25 jul. 2008.

_____. Funções da Contadoria do Banco do Brasil. 2008a. Disponível em: intranet.bb.com.br. Acesso em: 25 jul. 2008.

_____. Clientes das áreas de Controladoria e Contadoria do BB. 2008a. Disponível em: intranet.bb.com.br. Acesso em: 25 jul. 2008.

BANCO DO BRASIL. Produtos das áreas de Controladoria e Contadoria do Banco do Brasil. 2008a. Disponível em: intranet.bb.com.br. Acesso em: 25 jul. 2008.

_____. Relações com Investidores. 2008b. Disponível em: <wwv. bb.com. br/>. Acesso em 25/07/2008.

_____. Apresentação Bacen. Brasília, out. 2008c.

BEUREN, Ilse Maria. O Papel da Controladoria no Processo de Gestão. In: **Controladoria** - agregando valor para a empresa. SCHMIDT, Paulo (Organizador). Porto Alegre: Bookman, 2002.

BORGERTH, Vânia Maria da Costa. **SOX:** Entendendo a Lei Sarbanes-Oxley**.** Um caminho para a informação transparente. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de Controladoria: sistematização a luz da teoria e da práxis.** Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2006. Disponível em: <www.teses.usp.br> Acesso em: 25 nov. 2007.

BOVESPA. **Bolsa de Valores de São Paulo**. 2007. Disponível em: <www.bovespa.com.br>. Acesso em: 28 maio 2008.

BRASIL. **Resolução 3.170** do Bacen, de 30.01.2004. Disciplina a prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras, demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

_____. **Resolução 3.198**, de 28.05.2004. Altera e consolida a regulamentação relativa à prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras.

_____. **Resolução 3121**, de 25.09.2003. Altera e consolida as normas que estabelecem as diretrizes pertinentes à aplicação dos recursos dos planos de benefícios das entidades fechadas de previdência complementar.

_____. **Resolução 2.099**, de 17.08.1994. Aprova regulamentos que dispõem sobre as condições relativamente ao acesso ao Sistema Financeiro Nacional, aos valores mínimos de capital e patrimônio líquido ajustado.

BRASIL. **Resolução 3444**, de 28.02.2007. Define o Patrimônio de Referência (PR).

_____. **Resolução 3490**, de 29/08/2007. Dispõe sobre a apuração do Patrimônio de Referência Exigido (PRE).

_____. **Resolução 3.532**, de 31.01.2008. Altera dispositivos da Resolução nº 3.444, de 2007, que define o Patrimônio de Referência (PR).

BRITO, Osias Santana de. **Contribuição ao estudo de modelo de controladoria de risco-retorno em bancos de atacado**. 2000. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contábeis da Universidade de são Paulo. São Paulo. 2000.

_____. **Controladoria de Risco** - Retorno em Instituições Financeiras. São Paulo: Saraiva, 2003.

CADBURY Committee Report. **London Stock Exchange**, 1992. Disponível em: <www.cadbury.org>. Acesso em: 28 maio 2008.

CAPELLETTO, Lúcio Rodrigues. Nível de Aderência das Demonstrações Contábeis aos Princípios Fundamentais de Contabilidade nos Maiores Bancos Brasileiros. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (Enanpad**): Anais do Enanpad**, 2004. Português, Meio digital. Curitiba. 2004.

CARVALHO, Marcelino Freitas de. **Uma contribuição ao estudo da controladoria em instituições financeiras organizadas sob a forma de banco múltiplo**. 1995. 164 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

CASTRO, Cláudio Moura. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. 1976.

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA,Carlos Alberto. In: CATTELLI, Armando. (Org.). **Controladoria:**uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas,1999.

CATELLI, Armando. (Coordenador). **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHARAM, Ram. **Governança Corporativa que produz resultados:** como integrar conselhos de administração e diretorias para gerar vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CÓDIGO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA do Banco do Brasil. 2007. Disponível em: <www.bb.com.br>. Acesso em: set. 2008.

CVM. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Disponível em: <www.cvm.gov.br>. Acesso em: 28 maio 2008.

CICOGNA, Maria Paula Vieira; VALLE, Mauricio Ribeiro; TONETO JR, Rudinei. O impacto da adesão a padrões mais elevados de Governança sobre o financiamento empresarial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (Enanpad): **Anais do Enanpad**, 2005. Português, Meio digital. Brasília. 2005.

COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Método de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

FAMA, E.F. Agency problems and the theory of the firm. **Journal of Political Economy**, v.88, 1980, p.288-307.

FARIAS, Claudio Gondim Bezerra. **A Controladoria no contexto do Sistema de Gestão Econômica –** uma abordagem para Instituições Financeiras. 1998. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contábeis da Universidade de São Paulo. 1998.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria:** teoria e prática. 2. São Paulo: Atlas, 2006.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro:** produtos e serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

FRISONI JR, Luiz Eduardo. **O DNA da Governança Corporativa**. Revista Capital aberto, abr.l 2005.

GARRIDO, Luciano; SANTOS, Robson Maia dos; SILVA, Rosimeire da; ESTEVES, Vanessa. Governança corporativa no brasil: as melhores práticas presentes nas empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (Enanpad): **Anais do Enanpad**, 2005. Português, Meio digital, Brasília**.** 2005.

GARRISON, Ray H; NOREEN, Eric W. **Contabilidade Gerencial.** Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GARCIA, E. A. R. **Modelo de Controladoria para as empresas do ramo de construção civil, subsetor edificação, sob a ótica da gestão econômica**. 2003. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2003.

GIONGO, Juliano; BIANCHI, Márcia. A participação da Controladoria no processo de gestão organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (Enanpad): **Anais do Enanpad**, 2005. Português, Meio digital, Brasília. 2005.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV**, São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação do Processo de Mudança da Contabilidade Gerencial sob o Enfoque da Teoria Institucional: O Caso do Banco do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (Enanpad): **Anais do Enanpad**, 2005. Português, Meio digital, Brasília. 2005.

IBGC. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 2004. Disponível em: <www.ibgc.org.br>. Acesso em: 20 maio 2008.

JENSEN M. e MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. In: **Journal os Financial Economics,** 1976.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria**: teoria e estudos de casos. São Paulo: Pioneira, 1976.

LIMA, João Batista Nast; TERRA, Paulo Renato Soares. Governança Corporativa e reação do mercado de capitais as informações financeiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (Enanpad): **Anais do Enanpad**, 2004. Português, Meio digital, Curitiba.2004.

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

MANAGEMENT & EXCELLENCE/LATIN FINANCE. 2007. Revista exame. **Finanças bancos**. Jan. 2008.

MARCASSA, Ana Cecília. **Mecanismos de Governança Corporativa em Bancos**. 2005. Disponível em: <WWW.bcb.gov.br>. Acesso em: 28 maio 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia Cientifica. 4 ed. Sao paulo: Atlas, 2004.

MARTIN, Nilton Cano. Da Contabilidade à Controladoria: A Evolução Necessária. **Revista Contabilidade & Finanças***,* USP, São Paulo, n. 28. p. 7–28. jan./abr. 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINELLI, Sandra; PEREIRA, Marcio P; MAIA, Ricardo Valério de Lannes; CELESTINO FILHO, Pedro. **O Banco do Brasil e as recomendações de Governança Corporativa da OCDE para as empresas estatais**. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Dissertação de curso pós-graduação (MBA) Executivos Financeiros. Vitoria. 2006.

MAY, Tim. **Pesquisa Social**: questões, métodos e processos. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MCKINSEY. HSM Management. **A receita da boa governança**. N. 45, ano 8, v.4. jul./ago. 2004.

MICHAELSON, Gerald A. **SUN TZU A arte da guerra para Gerentes**. Tradução Heitor Pitombo. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002.

MIRANDA, Luiz Carlos; LIBONATI, Jerônimo José. Planejamento Operacional. In: SCHMIDT, Paulo et al. (Org). **Controladoria:** agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**. São Paulo: Atlas, 1995.

NAKAYASU, Gilberto Noboru. **O impacto do anuncio e da adesão das ações aos níveis diferenciados de Governança Corporativa no Brasil**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo. São Paulo. 2006.

NASCIMENTO, Auster Moreira; BIANCHI, Márcia; TERRA, Paulo Renato Soares. A Controladoria como um mecanismo interno de Governança Corporativa: evidencia de uma survey comparativa entre empresas de capital brasileiro e norte americano. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (Enanpad): **Anais do Enanpad**, 2006. Português, Meio digital, Salvador. 2006.

_____; REGINATO, Luciane. **O ambiente da área de Controladoria**. In: Nascimento e Reginato. (Org.). São Paulo: Atlas, 2007.

NISHI, Lisandro Fin. **Adesão aos níveis de Governança Corporativa da Bovespa: um estudo de evento**. 2003. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2003.

OCDE. Organization for Economic Co-operation and Development. **Principles of corporate governance**. 1998. Disponivel em: <www.oecd.org>. Acesso em: 28 maio 2008.

OLIVEIRA, Jaildo Lima de; SILVA, César Augusto Tiburcio. **A Governança Corporativa no Sistema Financeiro Nacional**. 2004. Disponível em: <www.bcb.gov.br>. Acesso em: 28 maio 2008.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria**: conceitos e aplicações. São Paulo: Futura, 1998.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

ORTEGA, Gustavo Rodrigues. **O papel da Controladoria na gestão estratégica: estudo de caso em uma empresa do segmento de transporte vertical.** 2005. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) - Centro Universitário Álvares Penteado - Unifecap, São Paulo, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria**: estratégica e operacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria avançada**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

PEIXE, Blênio César Severo. **Controladoria governamental**: um enfoque municipal em estudo de caso. Rio de Janeiro, 1996. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração e Finanças – UNERJ,1996.

PETERS, Marcos R. S. **Controladoria Internacional**: incluindo Sarbanes Oxley e USGAAP. São Paulo: DVS, 2004.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria:** gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PIAI, Marilda Aparecida Brandão. **Metodologia para implementação de sistema de Controladoria**. Dissertação de mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2000.

PIMENTEL, José Lucenildo Parente. **Controladoria do BNB.** Fortaleza: 2006. 1 CD- ROM. Palestra realizada no Mestrado Profissional em Controladoria, março de 2007, na FEAAC – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC).

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva** – técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Competição** – estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REGINATO, Luciane. **A tecnologia da informação como instrumento de apoio a controladoria**: um estudo de caso envolvendo a aplicação das ferramentas de business intelligence. 2006. Dissertação (Mestrado) – UNISINOS. Porto Alegre. 2006.

RELVAS, Tânia Regina Sordi. Impacto do contexto produtivo e competitivo sobre a Controladoria. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (Enanpad): **Anais do Enanpad**, 1998. Português, Meio digital, Foz do Iguaçu. 1998.

REVISTA Você S A. **Fraudes**. Nov. 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al*. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed., São Paulo: Atlas 1999.

ROSA DA SILVA, Jorge Luiz. Controladoria e Planejamento Estratégico – a relação necessária. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (Enanpad): **Anais do Enanpad**, 2002. Português, Meio digital, Salvador. 2002.

SANTOS, Lílian Regina dos. **A Governança Empresarial e a emergência de um novo modelo de Controladoria**.2004. Dissertação (Mestrado) - Universidade de são Paulo, 2004. São Paulo.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de Gestão**. Curitiba: Juruá Editora, 2006.

SCHMIDT, Paulo. (Org.). **Controladoria:** agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman,2002.

_____; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos da Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Institute of finance, 2005.

_____. **Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade**. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2006.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; BARROS, Lucas Ayres Barreira de Campos; FAMA, Rubens. A qualidade da Governança Corporativa influencia o valor das companhias abertas no Brasil?. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (Enanpad): **Anais do Enanpad**, 2005. Português, Meio digital, Brasília, 2005.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e Governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

SLOMSKI, Valmor; MELLO, Gilmar Ribeiro de; TAVARES FILHO, Francisco; MACEDO, Fabrício de Queiroz. **Governança Corporativa e Governança na gestão pública.** Atlas. São Paulo. 2008.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas:** uma abordagem prática. 7. ed. São Paulo: Universidade Empresa Ltda., 1985.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOVAIN, Deborh Moraes. (Org). **Pesquisa Qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

YAMAMOTO, Marina Mitiyo. **Teoria da divulgação aplicada ao mercado de capitais brasileiro sob a perspectiva da Governança Corporativa**. 2005. Tese (Livre Docência). Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2005.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

1 VISÃO GERAL DO PROJETO DE ESTUDO DE CASO

1.1 Título

A contribuição da Controladoria para os agentes de Governança Corporativa: um estudo de caso no Banco do Brasil

1.2 Questão de pesquisa

Como se desenvolve o processo de interação da Controladoria com os agentes de Governança Corporativa no Banco do Brasil?

1.3 Objetivo do estudo

Investigar o processo de interação da Controladoria com os agentes de Governança Corporativa no Banco do Brasil.

1.4 Objetivos específicos

1) identificar as funções da Controladoria no âmbito do BB;
2) identificar os órgãos que exercem as funções de Controladoria no BB;
3) apresentar a estrutura de Governança Corporativa do BB e seus principais agentes;
4) analisar a relação da Controladoria com os agentes de Governança Corporativa do BB.

1.5 Pressupostos da pesquisa

A Controladoria tem como uma de suas principais funções a geração e disseminação de informações. Por sua vez, a Governança Corporativa tem como princípios a transparência (*disclosure*) e a prestação de contas (*accountability*) aos vários *stakeholders*. Pressupõe-se, assim, que há um processo de interação da Controladoria com os agentes de Governança Corporativa de uma organização.

2 PROCEDIMENTOS DE CAMPO

2.1 Aspectos metodológicos

Pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, com utilização do método estudo de caso único.

2.2 Unidade de análise

A empresa Banco do Brasil.

2.3 Subunidades de análise

As áreas de Controladoria e Contadoria do BB.

2.4 Fontes de evidência

Pesquisa bibliográfica, análise documental e levantamento semi-estruturado (entrevistas presenciais).

2.5 Instrumento de coleta de dados

Roteiro de entrevistas semi-estruturado.

3 QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO

As questões do instrumento de pesquisa para este estudo de caso visam à obtenção de informações sobre:

a) posicionamento da Controladoria dentro da organização. Por uma questão específica do Banco do Brasil, que segrega as atribuições de Controladoria em duas áreas, inclui-se também no estudo a Contadoria.

b) funções da Controladoria e da Contadoria do BB;

c) produtos gerados pela Controladoria e pela Contadoria, bem como a identificação de seus clientes;

d) forma de utilização, pelos agentes de Governança Corporativa do BB, dos produtos gerados na Controladoria e na Contadoria.

4 GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO

O relatório deste estudo de caso apresenta a seguinte estrutura:

a. Introdução – apresentação do contexto do estudo, o problema, os objetivos, os pressupostos, a justificativa e a contribuição do estudo e a metodologia da pesquisa;

b. Referencial teórico – formado por dois capítulos: o primeiro, abordando os conceitos, missão, forma de atuação e funções da Controladoria; e o segundo, apresentando os conceitos, princípios, práticas e agentes de Governança Corporativa;

c. Aspectos metodológicos – o tópico caracteriza a pesquisa e apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no estudo;

d. Controladoria e os agentes de Governança Corporativa no Banco do Brasil – descreve a instituição financeira, sua missão, seus valores, e apresenta a área de Controladoria e os agentes de Governança Corporativa do BB;

e. Conclusão – apresenta a conclusão do estudo;

f. Referências bibliográficas – contém o material bibliográfico estudado e citado na pesquisa; e

g. Apêndices – traz os roteiros das entrevistas realizadas.

APÊNDICE B – PROTOCOLO DE ENTREVISTA

ETAPAS

1) PREPARAÇÃO

• Elaborar roteiro de entrevista.

• Informar o entrevistado com antecedência sobre o propósito da entrevista e sobre o tipo de informação que será solicitada.

2) INÍCIO

• Estabelecer uma relação de cooperação e confiança com o entrevistado.

• Esclarecer os objetivos da entrevista.

• Solicitar permissão para gravar a entrevista.

3) DESENVOLVIMENTO

• As perguntas e a linha de questionamento devem ser elaboradas de forma a extrair o máximo de informação no tempo disponível, podendo ser ajustadas ao longo da entrevista em função das respostas.

• A entrevista deve ser conduzida como uma conversação.

• O entrevistador deve evitar o monopólio da palavra, pois o entrevistado é o objeto da pesquisa.

• O entrevistador deve permanecer atento à compreensão que o entrevistado teve de cada pergunta feita, inquirindo-o, quando necessário, sobre qualquer dúvida que tenha surgido.

4) CONCLUSÃO

• O entrevistador deve verificar se todas as perguntas foram respondidas e resumir para o entrevistado os pontos principais abordados no encontro.

• A entrevista deve ser encerrada de forma positiva, de tal modo que o entrevistado perceba que as informações dadas foram de grande valia para a pesquisa.

5) REGISTRO

• Oferecer espaço para o entrevistado abordar algo que não tenha sido perguntado.

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GERENTE DA CONTADORIA

Universidade Federal do Ceará
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade
Mestrado Profissional em Controladoria
Orientadora: Profª. Drª. Márcia Martins Mendes De Luca
Mestrando: Fernando José da Silveira Marinho

Roteiro da Entrevista com o Gerente da Contadoria

Observações iniciais:
- Explicar ao entrevistado que o contato se destina a melhor compreensão do processo de interação da Contadoria com os agentes de Governança Corporativa no âmbito do Banco do Brasil.
- Informar a natureza da entrevista.
- Pedir que considere a sua realidade ao fornecer as respostas.

Dados Pessoais

Entrevistado:
Cargo:
Data:

1. Funções da Contadoria
- A Literatura une Controladoria e Contadoria? Por que o Banco do Brasil separou?

- Pode-se afirmar que as funções da Contadoria do Banco do Brasil são prestação de contas dos resultados alcançados e gerenciamento do sistema contábil? Caso negativo, existem outras funções? Quais?

- Que produtos são gerados para atender aos princípios contábeis geralmente aceitos nos Estados Unidos da América do Norte (USGAAP)? E as Normas Internacionais de Contabilidade (IASB)?

- A Contadoria participa da definição ou reorientação estratégica? Acompanha a implementação das decisões do Conselho de Administração? Como fornece o suporte, com informações, ao Conselho de Administração nas questões estratégicas da empresa?

2. Contadoria e os agentes de Governança Corporativa no Banco do Brasil
- Com que freqüência a unidade de Contadoria faz apresentações para o Conselho de Administração? Que temas são abordados? Qual a finalidade?

- Que produtos da Contadoria o Conselho fiscal utiliza?

- Existe alguma informação específica, gerada pela Contadoria, para a Assembléia de Acionistas?

- Em sua atuação, a Contadoria acompanha ações decorrentes das Auditorias Externa e Interna?

- Como acontece o relacionamento da Contadoria com o Comitê de Auditoria? Que produtos são gerados para esse fim?

- Que papel desempenha a Contadoria em seu relacionamento com o Conselho Diretor?

No quadro abaixo, Indique, para cada produto da Contadoria, os clientes que os utilizam.

Produtos	Assem Acion.	Cons. Adm.	Cons. Fiscal	Comitê Audit.	Audit. Interna	Audit. Externa	Cons. Diretor	Outro
1-Normas contábeis								
2-Escrituração Contábil.								
3-Informações Contábeis								
4-Demonstrações Contábeis								
5-Análise Contábil								
6-Consultoria Contábil								
7-Normas tributárias								
8-Escrituração fiscal								
9-Informações tributárias								
10-Demonstrações Fiscais								
11-Planejamento Tributário								
12-Consultoria Tributária								

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRETOR DE CONTROLADORIA

Universidade Federal do Ceará

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

Mestrado Profissional em Controladoria

Orientadora: Profª. Drª. Márcia Martins Mendes De Luca

Mestrando: Fernando José da Silveira Marinho

Roteiro da Entrevista com o Diretor da Controladoria

Observações iniciais:
- Explicar ao entrevistado que o contato se destina a melhor compreensão do processo de interação da Controladoria com os agentes de Governança Corporativa no âmbito do Banco do Brasil.
- Informar a natureza da entrevista.
- Pedir que considere a sua realidade ao fornecer as respostas.

Dados Pessoais
Entrevistado:
Cargo:
Data:

1. Posicionamento da Controladoria
- Como se estruturam organizacionalmente e como se relacionam a unidade Contadoria e a Diretoria de Controladoria? A qual órgão estão vinculadas e subordinadas?

2. Funções da Controladoria
- A Literatura une Controladoria e Contadoria? Por que o Banco do Brasil separou?

- A Diretoria de Controladoria participa do Comitê de Risco Global? Caso positivo, em que função?

- Pode-se afirmar que as funções da Controladoria do Banco do Brasil são orçamentação, monitoramento de resultados, indicados de desempenho, apuração de custos e performance? Caso negativo, existem outras funções? Quais?

- Que informações corporativas a Controladoria presta a terceiros?

- A Controladoria participa da definição ou reorientação estratégica? Acompanha a implementação das decisões do Conselho de Administração? Como dá suporte com informações ao Conselho de Administração nas questões estratégicas da empresa?

3. A Controladoria e os agentes de Governança Corporativa do Banco do Brasil

- Com que freqüência a Diretoria de Controladoria faz apresentações para o Conselho de Administração? Que temas são abordados? Qual a finalidade?

- Que produtos da Controladoria o Conselho fiscal utiliza?

- Existe alguma informação, gerada pela Controladoria, para a Assembléia de Acionistas?

- Em sua atuação, a Controladoria acompanha ações decorrentes das Auditorias Externa e Interna?

- Como se dá o relacionamento da Controladoria com o Comitê de Auditoria? Que produtos são gerados para esse fim?

- Que papel desempenha a Controladoria em seu relacionamento com o Conselho Diretor?

No quadro abaixo, faça a associação do produto de acordo com a sua utilização pelo cliente.

Produtos Controladoria	Asse. Acion.	Cons. Adm.	Cons. Fiscal	Comitê Audit	Audit. Int.	Audit. Ext.	Cons. Diretor	Outro
1 – Orçamento gerencial e governamental								
2 – Projeção de impactos no resultado econômico de curto, médio e longo prazos								
3 – Acompanhamento e análise do orçamento governamental								
4 – Prestação de contas e informações para órgãos externos								
5 – Resultados corporativos e das unidades								
6 – Relatórios para Conselho de Administração e Conselho Diretor								
7 – Impactos econômicos decorrentes de riscos incorridos pelo BB e coligadas								
8 – Conceitos e certificação das informações gerenciais								
9 – Informação de resultados, desempenho, custos e consumo de estrutura								
10 – Indicadores de avaliação de desempenho								
11 – Apuração de custos e despesas para repasse às empresas coligadas								
12 – Análise do resultado gerencial corporativo e das unidades								

APÊNDICE E – ATA REUNIÃO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Ata Reunião Conselho de Administração - 26/02/2007

Em vinte e seis de fevereiro de dois mil e sete, às nove horas e trinta minutos, em Brasília (DF), sob a presidência do Sr. Bernard Appy, realizou-se reunião ordinária do Conselho de Administração do Banco do Brasil S.A. (CNPJ: 00.000.000/0001-91; NIRE: 5330000063-8), encontrando-se presentes os Conselheiros Antonio Francisco de Lima Neto, João Carlos Ferraz, José Carlos Rocha Miranda e Tarcísio José Massote de Godoy; ausentes, por motivo justificado, os Srs. Carlos Augusto Vidotto e Francisco Augusto da Costa e Silva; e, na secretaria dos trabalhos, encontrava-se o Sr. Vicente Ferreira da Costa Neto.

Estiveram presentes, também, os Srs. Otavio Ladeira de Medeiros, Eustáquio Wagner Guimarães Gomes, Agostinho do Nascimento Netto e Marcos Machado Guimarães, membros do Conselho Fiscal; os Srs. José Danúbio Rozo, José Antônio Guarnieri e Flávio Fernando da Fontoura, membros do Comitê de Auditoria; os Srs. Francesco Luigi Celso e José Claudio Costa, representantes da KPMG Auditores Independentes; e os Srs. Adézio de Almeida Lima, Vice-Presidente de Crédito, Controladoria e Risco Global; Gil Aurélio Garcia, Superintendente da Unidade Contadoria; Mauricio Doff Sotta, Diretor Jurídico (substituto), e Glauco Cavalcante Lima, Diretor de Estratégia e Organização.

Iniciada a reunião, o Conselho de Administração decidiu aprovar, com alterações, as minutas do Relatório da Administração e do Relatório de Sustentabilidade, que ficam anexos a esta ata; o Balanço Patrimonial e as demais Demonstrações Financeiras referentes ao semestre findo em 31.12.2006, destacando-se a proposta de destinação do resultado, na forma como apresentada:

(Valores em R$)

- Lucro Líquido..... 6.043.776.622,01

- Lucros (Prejuízos) Acumulados..... 20.772.377,01

- Lucro a Destinar..... 6.064.548.999,02

Destinações

- Reserva Legal 302.188.831,10

- Reservas Estatutárias..... 1.322.158.957,09

- Reserva Estatutária até AGE de 28.12.2006..... 116.645.659,20

- Reserva Estatutária para Margem Operacional..... 602.756.648,94

- Reserva Estatutária para Equalização de Dividendos..... 602.756.648,95

Remuneração aos Acionistas..... 2.417.510.648,80

- Juros Sobre Capital Próprio 1.374.414.417,71

- Dividendos 1.043.096.231,09

Reserva para Expansão..... 2.022.690.562,03

Na oportunidade, o Dr. Bernard Appy registrou, em nome do Conselho de Administração, os cumprimentos à administração e aos funcionários do Banco do Brasil pelo resultado alcançado no exercício.

Na seqüência, sem a presença dos representantes da Auditoria Independente, o Conselho de Administração decidiu aprovar a proposta de capitalização da parcela de R$ 442.159.945,41, registrada em Reservas para Expansão, relativa ao valor do orçamento de capital já realizados; e do valor de R$ 355.637.532,37, registrado em Reservas de Capital, sem a emissão de novas ações, conforme Nota Contadoria - GECOC/DEVIC 2007/920, de 06.02.2007, aprovada pelo Conselho Diretor em 13.02.2007. O Conselho aprovou, ainda, o encaminhamento do assunto à Assembléia Geral de Acionistas.

Após a deliberação, os membros do Conselho Fiscal, o Sr. Adézio e o Sr. Gil se ausentaram e, dando continuidade à reunião, o Conselho aprovou o Plano de Trabalho do Comitê de Auditoria para o Exercício de 2007, sendo este o último assunto tratado com a presença dos membros do Coaud, que também se retiraram da reunião.

Em seguida, o Conselho de Administração decidiu:

1. Declarar-se ciente:

a) da prestação de contas referente às alterações orçamentárias ocorridas no 4º trimestre de 2006;

b) do relatório de bens móveis e imóveis relativo ao 4º trimestre de 2006;

c) da apresentação sobre o acompanhamento do Plano de Investimentos Fixos;

d) do sumário mensal das atividades da Auditoria Interna, relativo ao mês de Janeiro de 2007.

2. Aprovar:

a) o Sumário Trimestral das Atividades da Auditoria Interna referente ao 4º trimestre de 2006;

b) o Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna para o ano de 2007 e as alterações no Plano Plurianual das Atividades da Auditoria Interna 2006-2008, conforme Nota AUDIT 2006/3801, de 29.12.2006, determinando que os próximos planos sejam encaminhados para apeciação do Conselho até o último dia útil do mês de novembro de cada ano;

c) a indicação e /ou recondução dos membros da Diretoria Executiva do Banco nas seguintes empresas participadas pela Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil - PREVI, conforme a seguir:

NOME CARGO BB EMPRESA PARTICIPADA CONSELHO

José Maria Rabelo VIPIN Randon S.A. Administração

Juraci Masiero DIPES RGE Energia S.A. Fiscal

Milton Luciano dos Santos DIRED CPFL Energia S.A. Administração

Renê Sanda DIRIS Petroflex S.A. Administração

Ricardo José da Costa Flores DIRAO Cosern Energia S.A. Fiscal

Sandro Kohler Marcondes DICOM Cia.Vale do Rio Doce S.A. Administração

Sérgio Ricardo Miranda Nazaré DIGOV Randon S.A. Fiscal

Nada mais havendo a tratar, o Sr. Presidente deu por encerrada a reunião, da qual eu, ass.) Vicente Ferreira da Costa Neto, Secretário, mandei lavrar esta ata que, lida e achada conforme, vai assinada pelos Srs. Conselheiros.

Ass.) Bernard Appy, Antonio Francisco de Lima Neto, João Carlos Ferraz, José Carlos Rocha Miranda e Tarcísio José Massote de Godoy.