

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO**  
**PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO DO BANCO DO  
BRASIL S/A.**

**PEDRO DONIZETTI DE SOUZA**

**São Paulo**  
**2009**

PEDRO DONIZETTI DE SOUZA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO DO BANCO DO  
BRASIL S/A.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti

**São Paulo  
2009**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Souza, Pedro Donizetti de

Governança Corporativa: um estudo de caso do Banco do Brasil S/A / Pedro Donizetti de Souza. São Paulo: Uninove, 2009.

151 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho, 2009  
Orientador: Sérgio Luiz do Amaral Moretti

1. Governança corporativa 2. Empresas públicas. 3 Instituições financeiras. 4. Banco do Brasil S/A. I. Souza, Pedro Donizetti de. II. Moretti, Sérgio Luiz do Amaral.

CDU 658

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO DO BANCO DO BRASIL S/A**

**Por**

**Pedro Donizetti de Souza**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas, sendo a Banca examinadora formada por:

---

Presidente: Prof. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, Dr. – Orientador, Uninove

---

Membro: Prof<sup>a</sup>. Carmen Lidia Ramuski, Dra. – PUC-SP

---

Membro: Prof. Milton de Abreu Campanario, Dr. - USP

São Paulo, 19 março de 2009.

Dedico este trabalho a meus pais, que me guiaram com sabedoria,  
e a Deus, que deu sabedoria a eles.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecer é exercer um ato de gratidão àqueles que contribuíram para que sua trajetória pudesse levá-lo ao destino desejado.

Por via de regra, costuma-se agradecer somente os elogios, omitindo-se os agradecimentos às críticas.

Como meu trabalho chegou ao fim, perpassando uma trajetória que me trouxe ao destino desejado, quero agradecer imensamente a todos os que me elogiaram e também aos que me criticaram, porque certamente todos, de alguma forma, contribuíram com esse resultado positivo:

Agradeço a Deus.

à minha Família.

aos Amigos.

aos Professores e Funcionários da UNINOVE.

ao Banco do Brasil.

## RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo estudar a eficácia da implantação das melhores práticas de Governança Corporativa em uma empresa pública. Parte-se do pressuposto de que, servindo-se de um processo de governança responsável, os inevitáveis conflitos entre propriedade e gestão serão resolvidos e, como consequência, os reflexos no resultado, sobretudo na sobrevivência de uma instituição pública, estarão resguardados. A empresa escolhida foi o Banco do Brasil, por sua extensa e turbulenta existência de duzentos anos e pela recente convivência com um novo modelo de governança corporativa.

**Palavras-chave:** Banco do Brasil; Empresas Públicas; Governança Corporativa; Instituições Financeiras.

## **ABSTRACT**

This dissertation aims at studying the effectiveness of better practices of Corporate Governance implementation in a public company. The starting point is the premise that, making use of a responsible governance process, the inevitable conflicts between property and management will be solved, and thus, the result reflections, mainly in a public institution survival, will be preserved. The chosen company was Banco do Brasil, for its vast and turmoil two-hundred-year existence and for its recent experience with a new Corporate Governance model.

**Keywords:** Banco do Brasil; Public Companies; Corporate Governance;. Financial Institutions.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Distribuição dos Bancos Comerciais por Tempo de Funcionamento .....	22
Figura 2: Bancos em Funcionamento em 1988, por Ano de Início de Funcionamento .....	23
Figura 3: Cubo do Modelo de Controle Interno – COSO 2 .....	48
Figura 4: Parâmetros e Objetivos da Pesquisa .....	76
Figura 5: Fluxo Metodológico .....	77
Figura 6: Melhoria da Governança Corporativa Refletida nos Resultados (lucros líquidos)..	83
Figura 7: Melhoria da GC Refletida no Reconhecimento .....	83
Figura 8: GC Ineficiente – Reflexos nos Resultados (prejuízos/lucros líquidos) .....	87
Figura 9: O Pilar Gestão .....	91
Figura 10: Composição Acionária do Banco do Brasil .....	93
Figura 11: Classificação de Risco do Banco do Brasil - <i>Ratings</i> Internacionais .....	94

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Valorização das Ações do Banco do Brasil x Outros Bancos .....	84
Gráfico 2: Custo de Capital (K) - % .....	85

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Bancos por Origem de Capital .....	31
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADRs	American Depositary Receipts
BB	Banco do Brasil
BC	Banco Comercial Privado Nacional
BCCE	Banco Comercial Privado com Controle Estrangeiro
BCB	Banco Central do Brasil
BCPL	Banco Comercial Público
BI	Banco de Investimento
BM	Banco Múltiplo
BMPN	Banco Múltiplo Privado Nacional
BMPPE	Banco Múltiplo Privado com Participação Estrangeira
BMPCE	Banco Múltiplo Privado com Controle Estrangeiro
BMPBL	Banco Múltiplo Público
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BNDESPar	BNDES Participações S/A
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CA	Conselho de Administração
CE	Caixa Econômica
CCR	Companhia de Concessões Rodoviárias
CEF	Caixa Econômica Federal
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CMN	Conselho Monetário Nacional
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission
CREAI	Carteira de Crédito Agrícola e Industrial

CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DFPs	Demonstrações Financeiras Padronizadas
FBB	Fundação Banco do Brasil
FCO	Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FMI	Fundo Monetário Internacional
FUNCAFÉ	Fundo de Defesa da Economia Cafeeira
GC	Governança Corporativa
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IF	Instituição Financeira
IFRS	International Financial Reporting Standards
IGC	Índice de Governança Corporativa
MP	Medida Provisória
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDV	Programa de Desligamento Voluntário
PESA	Programa Especial de Saneamento de Ativos
PFIFF	Programa de Fortalecimento das Instituições Públicas Federais
PL	Patrimônio Líquido
PREVI	Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil
PRODECER	Programa de Cooperação Nipo-Brasileira para o Desenvolvimento dos Cerrados
PROER	Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional
RSA	Responsabilidade Socioambiental
SABESP	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo

SEC	Securities and Exchange Commission
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SAM	Sociedade de Arrendamento Mercantil - Leasing
SFI	Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento
SCI	Sociedade de Crédito Imobiliário
SCTM	Sociedade Corretora de Títulos e Valores Mobiliários
SDTM	Sociedade Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários
SFN	Sistema Financeiro Nacional

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>17</b>
1.1 Problema a ser Investigado	18
1.2 Objetivo Geral	18
1.3 Objetivos Específicos	18
1.4 Organização do Trabalho	19
1.5 Limitações da Pesquisa	19
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>20</b>
2.1 Evolução dos Bancos Brasileiros de Dez/1988 a Dez/2007	20
2.1.1 Fim das Instituições Especializadas	22
2.1.2 Início das Instituições Universais	23
2.1.3 O Plano Real	24
2.1.4 A Situação depois do PROER	25
2.1.5 Participação do Capital Estrangeiro	27
2.1.6 Participação do Setor Público	28
2.1.7 Tempo de Permanência dos Bancos no Sistema Financeiro	29
2.1.8 A Partir de 2000	31
2.2 O Banco do Brasil	31
2.2.1 Banco do Brasil: da Criação ao Ressurgimento	32
2.2.2 Linha do Tempo, em Momentos Recentes do Banco do Brasil	37
2.2.3 Banco do Brasil – Aderente dos Novos Tempos	40
2.2.3.1 Diretoria Executiva	41
2.3 A Governança Corporativa	41
2.3.1 O pioneirismo de Robert Monks	42
2.3.2 Relatório Cadbury	42
2.3.3 Os Princípios da OCDE	42
2.3.4 Sarbanes-Oxley Act	44
2.4 A Governança Corporativa no Brasil	50
2.4.1 Contextualização	50
2.4.2 Linha do Tempo da Governança Corporativa no Brasil e no Mundo	52
2.5 Principais Modelos de Governança	57
2.5.1 <i>Outsider System</i>	57
2.5.2 <i>Insider System</i>	57

2.5.3 Prioridade Internacional .....	58
2.6 Os Quatro Pilares da Governança .....	58
2.6.1 <i>Disclosure</i> – mais Transparência .....	59
2.6.2 <i>Fairness</i> – Senso de Justiça .....	59
2.6.3 <i>Accountability</i> – Prestação Responsável de Contas .....	60
2.6.4 <i>Compliance</i> – Conformidade Legal .....	61
2.7 Custos de Agência .....	62
2.8 Novo Mercado e Nível Diferenciado de Governança .....	63
2.8.1 Novo Mercado .....	43
2.8.2 Nível 2 .....	65
2.8.3 Nível 1 .....	67
2.9 Abordagens sobre Governança Corporativa .....	68
3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	74
3.1 Metodologia para o Estudo .....	75
3.2 Roteiro da Pesquisa .....	75
3.3 Desenho Metodológico da Pesquisa .....	76
3.4 Protocolo de Pesquisa .....	78
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	82
4.1 Resultados .....	82
4.2 Discussão .....	85
4.3 Composição Acionária .....	93
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	95
REFERÊNCIAS .....	98
GLOSSÁRIO .....	102
APÊNDICE - Protocolo de Pesquisa do Estudo de Caso .....	110
ANEXO I – Conselho de Administração .....	114
ANEXO II - Conselho Fiscal .....	119
ANEXO III - Comitê de Auditoria .....	126
ANEXO IV - Diretoria Executiva .....	135
ANEXO V - Código de Governança .....	142

## 1 INTRODUÇÃO

A partir de 1995, com o advento do Plano Real, a indústria bancária viu-se desafiada a conviver com uma nova realidade: o fim da inflação. Diante dessa realidade, na qual os bancos necessitariam conviver com uma redução na margem de seus lucros, ficou explicitada a real situação dos ativos/passivos dessas instituições, bem como sua situação patrimonial. No período inflacionário, anterior ao Plano Real, as instituições bancárias mascaravam sua real situação, devido à sua atividade principal não ser a de fornecedores de recursos para o financiamento do consumo e do desenvolvimento do país, mas, sim, a de financiadores compulsivos da dívida pública através do *over night*.

O financiamento desses títulos trazia grandes retornos aos Bancos, com menor esforço e risco no exercício da atividade bancária, mascarando muitos problemas advindos de práticas bancárias pouco eficientes. Alguns dos **esqueletos no armário**, expressão muito usada à época, consistiam principalmente no volume de ativos podres, em razão das precárias análises de créditos então feitas, bem como na elevada taxa de empréstimo e na falta de um sistema de governança eficiente para neutralizar os efeitos de uma ação mais agressiva ou menos responsável das suas diretorias. Ora, esse conjunto de fatores expôs muitas instituições ao risco, sendo muitas delas dissolvidas ou adquiridas por outras instituições.

Uma crise bancária pode ser comparada a um vendaval. A credibilidade é o aspecto de maior relevância para a indústria bancária. Uma corrida aos bancos pode ser resultante da perda de credibilidade de poucos, mas, certamente, em função do efeito dominó, provoca transtornos graves para todos, inclusive nos setores produtivos da economia. Por outro lado, a solução para problemas dos bancos, baseada nos regimes especiais de intervenção, liquidação e administração especial temporária, previstos em lei, resultam em custo social muito mais elevado do que a ação prévia das autoridades, ao promover a transferência de controle das instituições a outras mais eficientes.

A situação se deteriorou até o ponto em que foi necessária uma intervenção das autoridades monetárias. Foi implantado um conjunto de medidas que se denominou Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER), cujo objetivo foi ordenar a fusão e a incorporação de bancos a partir de regras ditadas pelo Banco Central do Brasil. Sua chegada, logo após a crise do Banco Econômico, o 22º banco sob intervenção/liquidação desde o Plano Real, implantado em 01/07/94, não deixa de ser, entretanto, uma forma de o governo antecipar-se a outros problemas e facilitar o processo de

ajuste do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Com o advento do PROER, os investimentos e a poupança da sociedade ficam assegurados.

As dificuldades geradas à época também alcançaram o Banco do Brasil (BB), instituição que precisou ser capitalizada para assegurar sua sobrevivência e para salvaguardar a continuidade da prestação de serviços de qualidade a todos os seus clientes, bem para dar continuidade à sua ação como agente ativo de fomento do Governo Federal. Em decorrência dessas dificuldades e a necessidade de um sistema que, além de corrigir os erros existentes, proporcionasse uma proteção as investidas políticas do governo – acionista majoritário – na instituição é que os acionistas entenderam que seria oportuno a implantação de um sistema de Governança Corporativa; e, é esse processo que faz parte do foco dessa dissertação, iniciando pela pergunta principal, que é o escopo do problema a ser investigado.

### **1.1 Problema a ser Investigado**

Quais os possíveis efeitos da adoção da Governança Corporativa em uma empresa pública do setor bancário?

### **1.2 Objetivo Geral**

Demonstrar as principais etapas de aplicação na implementação da Governança Corporativa (GC) no Banco do Brasil (BB) e as vantagens e desvantagens da adoção dessa prática em uma empresa pública, e como consequência, recomendar essa mesma prática como referência para outras empresas de gestão pública.

### **1.3 Objetivos Específicos**

1. Como a implementação da GC pelo BB, pode melhorar sua eficácia?
2. Quais as principais medidas e modelos de GC foram adotados pelo BB?

3. A adoção da GC pelo BB alcançou os objetivos de melhoria e houve reconhecimento pelo mercado?

#### **1.4 Organização do Trabalho**

Esta dissertação está organizada da seguinte forma: o capítulo 1 apresenta a introdução, bem como as delimitações do trabalho, de seu objetivo, além do problema a ser investigado.

O capítulo 2 contempla a revisão de literatura, iniciando com a história dos bancos no Brasil, seguida da própria história do BB e concluindo com os diversos marcos da GC.

No capítulo 3, está exposta a metodologia usada no estudo (estudo de caso único), bem como o seu protocolo.

O capítulo 4 discute os resultados, onde se confronta o problema investigado com os resultados obtidos, buscando a explicitação da pertinência do estudo.

Já no capítulo 5, o que arremata o trabalho, estão exaradas as considerações finais acerca do estudo, bem como algumas recomendações de estudos futuros e de sugestões de aplicação para a própria empresa estudada.

#### **1.5 Limitações da Pesquisa**

Embora a presente pesquisa apresente algumas limitações com origem em sua própria natureza e metodologia, este fato não impede que ela sirva como exemplo de proposição teórica a outras empresas de gestão pública. É certo que as conclusões e os fatores intervenientes apontados no estudo podem se ancorar como base para raciocínios e interpretações de casos e contextos similares, tomando-se, no entanto, o cuidado de se observar que se trata de um estudo de caso único.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A discussão sobre GC envolve os mecanismos de harmonização entre a empresa e seus gestores – aqui entendidos como a relação entre propriedade e gestão -, bem como o respeito a todos os **agentes ao entorno da empresa**, os chamados *stakeholders*. Para tanto, a revisão da literatura se faz necessária para suportar as conclusões sobre cada caso estudado.

### 2.1 Evolução dos Bancos Brasileiros de Dez/1988 a Dez/2007

Conforme demonstra o Banco Central do Brasil (2008), as condições para o desenvolvimento de um tipo particular de sistema financeiro envolvem aspectos estruturais, como a natureza dos mercados e relacionamentos entre as instituições, os demais agentes econômicos e o arcabouço regulamentar. Envolvem também aspectos funcionais, tais como os métodos de captação de recursos e de concessão de crédito, os serviços oferecidos e a segmentação da clientela. Por último, envolvem, também, aspectos instrumentais relativos aos tipos de papéis utilizados nas transações financeiras e as políticas monetárias utilizadas. Todos estes aspectos, inter-relacionados, geram o formato sob o qual o sistema financeiro se apresenta em determinado ponto no tempo.

A identificação de alternativas de estruturação dos sistemas financeiros depende de que se consiga responder a algumas questões, como: qual a forma mais apropriada para seu funcionamento, tendo em vista uma certa perspectiva de crescimento econômico? Outra questão que aí cabe: qual a forma possível de se assegurar, através da regulamentação, que o sistema se estruture de maneira consistente, com uma forma ótima vislumbrada, caso esta forma exista? (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

A configuração do Sistema Financeiro Nacional (SFN), desenhada a partir de 1964, sofreu uma mudança de enfoque a partir de 1988. De um modelo assentado na visão de um sistema financeiro formado por instituições especializadas, condicionadas pela regulamentação a praticarem uma faixa restrita de operações, tomou-se o rumo para um outro tipo, mais próximo do sistema constituído pelas chamadas **instituições universais**. Neste, as instituições, embora diferenciadas entre si na organização funcional e administrativa, na

condução dos negócios e na escala de operações, apresentam em comum o fato de, independentemente dessas diferenças, poderem oferecer todos os serviços financeiros (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

O acompanhamento da evolução do sistema financeiro faz parte das atribuições do BCB, a quem compete conceder autorização para o funcionamento das instituições financeiras, instalação ou transferência de suas sedes ou dependências ou, ainda para que as instituições sejam transformadas, fundidas, incorporadas ou tenham seu controle transferido. O acompanhamento da atuação e da adequação do SFN é, portanto, um valioso instrumento que visa ao direcionamento da ação normativa do BCB, em consonância com as diretrizes governamentais. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

Conforme descreve o Banco Central do Brasil (2008), a partir de 1989, o sistema financeiro brasileiro passou por um processo de modificação de sua estrutura. O quadro inflacionário, presente na economia brasileira desde a década de 60, foi extremamente favorável ao sistema bancário, que se adaptou bem a ele em seu processo de desenvolvimento. Elevadas taxas de inflação contribuíram para alavancar a participação do setor financeiro na renda nacional. As instituições financeiras brasileiras obtiveram êxito na implementação de inovações e no aproveitamento de oportunidades regulatórias, o que lhes permitiu não apenas sobreviver, em um contexto aparentemente hostil à atividade econômica e ao sistema financeiro, mas também acumular capital, desenvolver-se tecnologicamente e crescer, absorvendo parte considerável do imposto inflacionário gerado.

Sob o ponto de vista estrutural, pode-se apresentar, conforme a Figura 1, um esboço do sistema bancário de 1989 a 2000, procurando constatar os efeitos do re-ordenamento da economia brasileira sobre a atuação dos bancos, considerando, inclusive a influência do PROER de 1994. Merece ênfase a forma de entrada das instituições no sistema financeiro, a propriedade do capital e o controle dos ativos. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

BANCOS EM FUNCIONAMENTO EM 31.12.2000										
POR TIPO DE ORIGEM DOS BANCOS E POR TEMPO DE FUNCIONAMENTO										
DURAÇÃO	BC/BM	CE	BD	BI	SCI	SCFI	SAM	SCTVM	SDTVM	TOTAL
0 a 5	18			4			1	2	6	31
6 a 10	8	1		5	1	15		6	15	51
11 a 15	6			10		10		9	15	50
16 a 20	3									3
21 a 30	6									6
31 a 40	9		1							10
41 a 50	5									5
51 a 60	16									16
61 a 70	9									9
71 a 80	5									5
81 a 100	3									3
+ de 100	2									2
TOTAL	90	1	1	19	1	25	1	17	36	191
IDADE MÉDIA	36,46	10	31	8,7	7	9,24	4	9,53	9,03	22,32

**Figura 1:** Distribuição dos Bancos Comerciais por Tempo de Funcionamento  
 Fonte: Banco Central do Brasil (2008)

### 2.1.1 O Fim das Instituições Especializadas

Em dezembro de 1988, estavam em funcionamento 104 bancos comerciais e cinco caixas econômicas. Do total de bancos, 49 eram bancos privados, 26 tinham controle estrangeiro, aí incluídas 19 filiais diretas de bancos estrangeiros, e 29 eram bancos públicos. Considerando os ativos desse grupo de bancos, verificamos que 56,85% pertenciam a bancos com controle privado nacional, 9,62% a bancos com controle estrangeiro e 33,53% pertenciam a bancos sob controle governamental (21,55% atrelavam-se ao BB), conforme a Figura 2.

BANCOS EM FUNCIONAMENTO EM 31.12.1988				
POR TIPO E ANO DE INÍCIO DE FUNCIONAMENTO				
ANO DE INÍCIO	BC	BC CE	BC PÚBLICO	TOTAL
Antes de 1900			2	2
1900 a 1950	40	9	11	60
1951 a 1980	3	9	15	27
1981 a 1988	6	8	1	15
TOTAL	49	26	29	104
IDADE MÉDIA DOS BANCOS				39,16

**Figura 2:** Bancos em Funcionamento em 1988, por Ano de Início de Funcionamento  
Fonte: Banco Central do Brasil (2008)

Do ponto de vista da formação de origem dos bancos que entraram no sistema financeiro, como ainda não existiam bancos múltiplos, as transformações de instituições de menor porte em bancos não eram muito freqüentes. Assim, a maioria dos bancos existentes iniciou suas atividades diretamente com negócios bancários. Apenas quatro deles haviam iniciado atividades como instituições não-bancárias.

A idade média dos bancos que estavam funcionando em dezembro de 1988 era de cerca de 40 anos (Figura 2). Tratava-se de uma estrutura especializada, composta basicamente de bancos antigos, mas já bem adaptados aos tempos de alta inflação, embora mais da metade deles houvesse sido criada antes mesmo da reforma bancária de 64, período em que a inflação brasileira não havia entrado na espiral explosiva da década de 60. A atividade típica dos bancos comerciais era a captação de depósitos à vista, livremente movimentáveis. Outros tipos de atividades eram exercidos por outras instituições, também especializadas.

### 2.1.2 Início das Instituições Universais

Após a nova legislação de setembro de 1988, houve uma expansão do sistema bancário fazendo com que o número de bancos mais que dobrasse, alcançando um total de 244, em dezembro de 1994. No entanto, o Plano Real, implantado no segundo semestre de 1994, mudou radicalmente o cenário de atuação dos bancos no Brasil, levando o sistema a uma tendência de redução, processo inverso ao anterior.

Ainda, conforme o Banco Central do Brasil (2008), do grupo de bancos que funcionava em dezembro de 1988, cerca de 40% não chegou a 2000 e quase metade deles saiu do SFN por motivo de liquidação. Esses bancos se retiraram do sistema bancário após um tempo médio de atividade, de cerca de 48 anos. Dentre os 60% de bancos sobreviventes, havia ainda aqueles que tiveram problemas, mas para os quais se conseguiu encontrar solução de mercado compatível com a continuidade de atuação da instituição. A transferência de controle foi um dos instrumentos mais utilizados, inclusive com a participação do capital externo nas operações de compra e venda de ativos. No caso dos bancos públicos estaduais, a privatização foi a solução definitiva para alguns casos, sendo que, em outros, a transferência do controle para o governo federal para posterior processo de privatização foi uma solução intermediária adotada.

A redução dos níveis inflacionários e a maior abertura da economia, além de exigir o desenvolvimento de produtos e serviços ágeis, revelaram a existência de ineficácia da atuação dos bancos. Eles também foram afetados pela ineficiência de outros setores da economia, mais especificamente pela incapacidade de honrar os empréstimos concedidos pelos bancos. Esses fatos, conjugados com o desaparecimento dos ganhos inerentes ao processo inflacionário, até então apropriados pelo segmento financeiro, evidenciaram a fragilidade de algumas de suas instituições, as quais se mostraram incapazes de promover, espontânea e tempestivamente, os ajustes necessários para sua sobrevivência no novo ambiente econômico.

### **2.1.3 O Plano Real**

O estágio atual da organização do SFN é consequência da mudança na legislação, do processo de ajuste às condicionantes macroeconômicas após o Plano Real e do alinhamento à tendência mundial, caracterizada por fusões de empresas integrantes de diversos segmentos produtivos das modernas economias. Esse processo de adaptação foi sendo monitorado pelo Banco Central, com a preocupação central de criar condições para maximizar os benefícios de um sistema, no qual prevalecesse um menor número de empresas maiores, porém mais eficientes e sólidas. Assim, ao tempo em que se buscou o fortalecimento do sistema financeiro, até então acostumado a um crônico processo inflacionário, viabilizou-se a redução das possibilidades de desequilíbrios estruturais. Em consequência, reduziu-se o risco

sistêmico ao qual a economia estava exposta, permitindo-se a inserção das instituições financeiras nacionais no mundo globalizado em melhores condições de competitividade.

Os bancos privados demonstraram maior flexibilidade para se adaptarem às condições de economia estável, modificando tecnologias e processos de produção de serviços. O corte de custos e o lançamento de novos produtos contribuíram para o processo de adaptação. Por seu lado, o movimento dos bancos estaduais na direção dos mesmos objetivos foi mais lento, refletindo a desvantagem comparativa desse segmento causada pelas amarras legais e políticas.

Fez parte importante deste processo o incremento da entrada do capital estrangeiro no sistema bancário, contribuindo para a solução dos problemas de algumas instituições que se encontravam com a capacidade de sobrevivência abalada. O que se buscou, também, foi criar condições para que fossem enfrentados os desafios do processo de internacionalização dos serviços financeiros, traduzidos por crescimento contínuo do fluxo de capitais entre as diferentes fronteiras que compõem o mundo globalizado.

#### **2.1.4 A Situação depois do PROER**

Como se mostra na Figura 1, em dezembro de 2000, de acordo com dados do Banco Central do Brasil (2008), funcionavam 191 bancos e uma caixa econômica, sendo 16 bancos públicos, 104 bancos privados nacional e 71 com controle estrangeiro, aí incluídas 13 filiais diretas de bancos estrangeiros. Os ativos totais dos 191 bancos encontravam-se distribuídos entre aqueles com controle governamental (24,33%), com controle privado nacional (42,56%) e com controle estrangeiro (33,11%). Dos 191 bancos que estavam funcionando ao final de dezembro, 64 já funcionavam desde dezembro de 1988, ou seja, contavam com, no mínimo, 12 anos de funcionamento. Esses eram os bancos que haviam sobrevivido às transformações ocorridas durante o período 1989-2000.

Do ponto de vista da propriedade do capital e respectiva idade dos bancos, em dezembro de 2000, dos 16 bancos públicos, oito tinham mais de 50 anos de existência, sete tinham idade média de 39 anos e apenas o Banco Nossa Caixa contava com dez anos de existência. Dentre os 104 bancos privados nacionais, 20 haviam iniciado suas atividades antes de 1988 e 50 haviam sido autorizados entre 1989 e 1990, ou seja, 67% dos bancos privados nacionais tinham mais de 11 anos de atividade, sendo que a idade média do grupo era de

aproximadamente 18 anos. O restante havia sido autorizado após 1990, contando com menos de dez anos de funcionamento. Considerando-se os 71 bancos privados com controle estrangeiro, existiam 29 bancos que iniciaram atividades antes de 1988 com idade média de 39 anos, enquanto que os outros 42 tinham menos de 11 anos de atividades.

Considerando-se o ponto de vista da entrada de instituições no sistema financeiro, do total de bancos múltiplos e comerciais em funcionamento, em dezembro de 2000, 47% haviam iniciado suas operações diretamente como bancos e os demais tiveram sua autorização para funcionamento concedida a partir de uma transformação de outro tipo de instituição financeira em banco. Dentre as instituições que buscaram ampliar suas atividades transformando-se em bancos comerciais ou múltiplos, 19% eram distribuidoras, 13% eram financeiras, 10% eram bancos de investimento e 8% eram corretoras.

Do ponto de vista do tempo de funcionamento de bancos apurado em 31 de dezembro de 2000, é comprovado que as instituições de vida média mais longa (36,46 anos) haviam iniciado as atividades diretamente como bancos. Apenas um terço deles tinha menos de 15 anos, até porque as transformações só começaram a ocorrer em 1989. No entanto, é preciso considerar que alguns bancos, embora antigos, passaram por problemas durante sua existência e tiveram seus controles transferidos de forma a poder continuar suas atividades, num processo de ajuste do qual o Banco Central participou para garantir a estabilidade do sistema financeiro. Os bancos mais novos, autorizados após 1989, em sua maioria eram originários de transformações de outras instituições financeiras e tinham uma idade máxima de 11 anos de existência.

Considerando-se o ponto de vista do controle dos ativos, dos bancos múltiplos e comerciais que funcionavam em dezembro de 2000, aqueles que contavam com mais de 50 anos de atividades controlavam aproximadamente 59% dos ativos totais. Dentro deste subgrupo, 10,41% dos ativos eram controlados pelo capital estrangeiro, sendo que quase metade deles se referia a ativos de bancos nacionais adquiridos por grupos estrangeiros. A estrutura do sistema financeiro, embora renovada, ainda estava em sua maior parte sob controle dos bancos mais antigos e mais sólidos, mesmo com os problemas ocorridos durante a **vida útil** de alguns bancos.

### 2.1.5 Participação do Capital Estrangeiro

Cerca de 9% dos ativos dos bancos eram controlados por instituições que estavam em atividade entre 20 e 50 anos. Pouco mais de 1% destes valores tinha controle estrangeiro, sendo que cerca de metade pertencia às filiais diretas de bancos estrangeiros. Os restantes 32% dos ativos bancários pertenciam a bancos com menos de 20 anos de atividade. Dos ativos totais deste subgrupo, 21% eram controlados pelo capital estrangeiro e perto de 1/3 desses ativos controlados pelo capital externo eram referentes a ativos de bancos nacionais adquiridos por grupos estrangeiros. Conclui-se, pois, que dentro do grupo de bancos mais novos houve mais oportunidade de entrada para o capital externo, por meio da compra de controle societário, contribuindo, dessa forma, para a maior estabilidade do sistema como um todo.

Ainda com respeito à participação do capital estrangeiro no Brasil, ressalte-se que nada menos que 20 instituições pertencentes a grupos estrangeiros, em dezembro de 2000, eram antigos bancos nacionais que foram adquiridos por grupos estrangeiros, sendo que 11 desses grupos não atuavam no país antes de 1988. Eles fizeram parte dos casos caracterizados como de interesse do governo brasileiro em fortalecer o sistema financeiro, mediante transferência do controle de instituições com dificuldade de sobrevivência, incluindo bancos públicos, a novos controladores nacionais ou estrangeiros. Os ativos destas 20 instituições perfaziam 41,93% do total dos ativos dos bancos sob controle estrangeiro.

Outras 40 instituições pertenciam a grupos estrangeiros já atuantes no sistema financeiro como sócios menores de instituições nacionais ou como filiais estrangeiras. E havia também, como foram mencionados, grupos que já atuavam no país por meio de outro tipo de instituição, tais como corretoras, distribuidoras, financeiras ou bancos de investimento que optaram por expandir suas atividades, passando a atuar como bancos comerciais ou múltiplos. Os ativos deste subgrupo chegavam a 56,21% do total dos bancos sob controle estrangeiro.

Dentre as instituições sob controle estrangeiro existentes no país em dezembro de 2000, apenas 11 dos bancos que foram autorizados a funcionar após 1988 pertenciam a grupos que não atuavam antes no país e nem haviam entrado no SFN adquirindo instituições já existentes.

Em resumo, o percentual de controle estrangeiro sobre os ativos do grupo de bancos em dezembro de 1988 era de 9,62%, passando a 33,11% em dezembro de 2000. Pode-se

constatar pelos dados acima que esse aumento de 24 pontos percentuais ocorreu tanto em virtude da aquisição de bancos nacionais privados quanto públicos.

### **2.1.6 Participação do Setor Público**

Outro importante fenômeno que guarda relação direta com a filosofia do plano de estabilização econômica de 1994 foi a redução da participação do setor público no sistema financeiro. Em dezembro de 1988, existiam 29 bancos públicos federais e estaduais e, ao final de 2000, restavam 16 desses bancos, pois oito deles haviam sido privatizados e o restante havia encerrado suas atividades. No entanto, essa redução se deu mais no número de instituições que em valores de participação de ativos do setor público no grupo bancário. O peso do setor público nos ativos dos bancos não sofreu uma redução tão drástica. De 33,53%, em dezembro de 1988, reduziu-se para 24,33% em dezembro de 2000, permanecendo o BB como detentor da maior participação.

Foram privatizados o Banco Banerj S/A <sup>1</sup>, Banco de Crédito Real de Minas Gerais S/A, Banco do Estado de Minas Gerais S/A, Banco do Estado de Pernambuco S/A, Banco Meridional do Brasil S/A, Banco do Estado da Bahia S/A, Banco do Estado do Paraná S/A e Banco do Estado de São Paulo S/A. Cinco bancos foram liquidados: Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A, Banco do Estado de Mato Grosso S/A, Banco do Estado de Alagoas S/A, Banco do Estado do Rio de Janeiro S/A e o Banco do Estado do Rio Grande do Norte S/A. O Banco do Estado de Rondônia S/A e o Banco do Estado do Acre S/A tiveram suas autorizações para funcionamento canceladas. Somando-se os ativos de todos esses bancos, em dez/1988, verifica-se que correspondiam a 25,6% do total dos ativos dos bancos públicos. O Banco do Estado de Roraima S/A, autorizado em 1990, foi cancelado em 1999 e o Banco do Estado do Amapá S/A, autorizado em 1992, entrou em liquidação em 1997, tendo suas atividades sido paralisadas. Ocorreram ainda as liquidações das caixas econômicas dos Estados de Minas Gerais e Goiás, enquanto que a Caixa Econômica do Estado do Rio Grande do Sul foi transformada em agência de fomento e a Caixa Econômica do Estado de São Paulo transformou-se no Banco Nossa Caixa S/A.

---

<sup>1</sup> O Banco Banerj S.A. não é o mesmo Banco do Estado do Rio de Janeiro que foi liquidado em 1996 e sim o banco que foi autorizado a partir da transformação de uma distribuidora do grupo

Tomando-se todo o universo de instituições, ou seja, as que estavam funcionando em dezembro de 1988 e as que foram autorizadas a funcionar durante o período 1989-2000, encerraram suas atividades 115 bancos. Desse universo, 15% foram incorporados e 15% se transformaram em outro tipo de instituição financeira, mantendo seus ativos dentro do sistema financeiro. Por outro lado, 45% das instituições sofreram processos de intervenção ou liquidação e 25% tiveram suas autorizações canceladas.

Do ponto de vista da entrada no sistema financeiro ou de acordo com a instituição que deu origem ao banco, 39% dos bancos que encerraram suas atividades no período considerado haviam sido inicialmente autorizados como bancos. O restante das instituições transformou-se em banco após ter iniciado as atividades como distribuidoras (33%), corretoras (12%), financeiras (8%), bancos de investimento (7%) e caixa econômica (1%).

### **2.1.7 Tempo de Permanência dos Bancos no Sistema Financeiro**

No que diz respeito ao tempo de permanência desses bancos no sistema financeiro, 25% deles já funcionavam por mais de 40 anos quando encerraram suas atividades, cerca de 10% tinham entre 11 e 40 anos de funcionamento e outros 65% tinham menos de dez anos de atividade. Levando-se em conta uma duração média, as instituições inicialmente autorizadas como bancos duraram, em média, 43 anos. Aqueles que iniciaram suas atividades como corretoras ou distribuidoras duraram em média seis anos, os que eram inicialmente bancos de investimento tiveram duração média de cerca oito anos e os originados de financeiras, cerca de quatro anos. As caixas econômicas foram instituições de longo tempo de funcionamento durando em torno de 57 anos.

Tomando-se como base o universo de transformações ocorridas após a introdução da regulamentação posterior a 1988, ou seja, das instituições que sobreviveram ao processo e das que não o conseguiram, pode-se perceber que o percentual de sobrevivência foi maior que o de encerramento de atividades. Apenas no caso específico daqueles bancos originados das sociedades distribuidoras, essa tendência não se verificou.

De todo modo, este movimento de expansão seguido de contração, apresentado pelo SFN durante o período de 1988 a 2000, foi concluído com um adicional de 87 bancos, mas num cenário diferente. Passou-se de um universo de 104 bancos comerciais para outro de 191 bancos, em sua maioria múltiplos. Por outro lado, as instituições passaram a apresentar seus

dados ao Banco Central de forma consolidada, de maneira a se ter uma visão mais integrada do número e tipo de instituições ligadas a um mesmo grupo econômico-financeiro e também da forma de atuação deste grupo dentro do sistema financeiro. Atualmente, as instituições múltiplas e as especializadas funcionam em conjunto dentro dos grupos econômico-financeiros, porém com estratégias diferentes, de forma a cobrir abrangentemente todo o universo de serviços que podem ser fornecidos à sociedade.

Houve, portanto, mudança de enfoque, de estrutura e de composição e, também, de modo de atuação do sistema financeiro e das instituições que o compõem. Esse movimento de mudança acompanhou o desenvolvimento da economia nacional como um todo, bem como o movimento internacional do capital respondeu ao direcionamento dado pelo aparelho regulador. A atuação das instituições foi acompanhada pelo órgão regulador que se encarregou não só de direcionar, mas também de acompanhar o seu desenvolvimento, na busca de garantir a solidez e segurança do sistema.

Do ponto de vista da propriedade do capital, percebe-se, que o número de instituições públicas teve significativa redução, embora sua participação no controle dos ativos dentro do sistema não tenha tido a mesma magnitude de queda. Com relação ao número de empresas privadas, nota-se o crescimento do número de instituições sob controle estrangeiro e um aumento mais que proporcional de sua participação no controle dos ativos. Dentre as instituições adquiridas por grupos estrangeiros, no período de 1988 a 2000, apenas 35% dos ativos pertenciam a instituições públicas privatizadas, donde se abstrai que a maior parte das transferências de controle para o capital estrangeiro teve sua origem entre os capitais privados nacionais que perderam uma fatia de sua participação no sistema.

Ao longo do período considerado, vários grupos econômicos com longa história de atuação se retiraram do sistema, seja encerrando suas atividades, seja transferindo o controle dos negócios a outros grupos mais aptos e mais sólidos. Alguns grupos cresceram, outros mantiveram suas posições e grupos novos também vieram para se juntar aos antigos, num movimento de renovação. Após a abertura ocorrida em 1988, o SFN remodelou sua estrutura, renovou seus métodos de atuação, adaptou-se às modificações das condições gerais da economia, modernizou-se, inseriu-se no processo de internacionalização do capital e seguiu funcionando sem que os problemas ocorridos abalasses sua solidez e credibilidade. Os dados supra foram colhidos do site do Banco Central do Brasil (2008).

### 2.1.8 A Partir de 2000

Conforme dados da Federação Brasileira de Bancos (2008), o processo de concentração dos bancos tem continuidade num ritmo lento, porém constante, confirmando tendência mundial. O cenário de 2007 evidencia uma queda de 20% do número de bancos desde o ano de 2000.

A Tabela 1 evidencia também o fortalecimento das instituições nacionais frente aos bancos estrangeiros, mostrando a competência brasileira na gestão de bancos, mercê de sua excelência na GC, não obstante as diversas crises atravessadas pela economia brasileira.

A Tabela 1 mostra, ainda, a queda da participação dos bancos públicos federais e estaduais, em contraponto com os bancos privados. Pode-se atribuir essa queda também aos defeitos de governança. Portanto, a importância de se relatar neste estudo, os efeitos da GC em um banco público, mostrando que a sobrevivência depende da excelência na governança.

**Tabela 1:** Bancos por Origem de Capital

Período	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Número de bancos	191	182	167	165	164	161	159	156
Privados nacionais com e sem participação estrangeira	105	95	87	88	88	84	85	87
Privados estrangeiros e com controle estrangeiro	70	72	65	62	62	63	61	56
Públicos federais e estaduais	17	15	15	15	14	14	13	13

Fonte: Banco Central do Brasil (2008)

## 2.2 O Banco do Brasil

Por se tratar do alvo do estudo, é importante dissecar a trajetória do BB, bem como os eventos que impactaram a Instituição, causando efeitos positivos e negativos na empresa.

### 2.2.1 Banco do Brasil: da Criação ao Ressurgimento

Segundo Bittar (2008c), a história do BB tem o mesmo ponto de partida de um dos mais significativos episódios do processo, que alguns historiadores classificam de **início da modernização do Brasil**: a chegada da Corte Portuguesa no País, em 1808, motivada pela iminente invasão do Exército Napoleônico. Com o auxílio da Inglaterra – empenhada em uma batalha continental contra Napoleão – a Coroa Portuguesa optou por se transferir de Lisboa para o Brasil. A idéia da mudança não era exatamente nova, pois já vinha sendo discutida nos últimos 150 anos, mas a motivação era inédita. A estratégia, nascida do desespero, era estabelecer uma base de poder no Novo Mundo e, dali, recuperar a soberania sobre Portugal e sobre o restante do seu império.

Assim, em novembro de 1807, toda a corte e mais de 10 mil cortesãos e agregados embarcaram em 46 navios, com quatro belonaves da *Royal Navy* para proteger a comitiva portuguesa durante a viagem. Seria a primeira vez que um monarca europeu poria os pés em uma colônia do Novo Mundo.

A frota chegou a Salvador em janeiro de 1808 e o príncipe regente, D. João VI (sua mãe, a rainha Maria I, fora declarada louca anos antes), não tardou em consolidar a presença real. Ainda na Bahia, ele abriu os portos da colônia aos navios de todas as nações, terminando com séculos de monopólio português, beneficiando especialmente a Inglaterra. Em fevereiro, a comitiva real zarpou para o Rio de Janeiro, onde o príncipe fundou um grupo de novas instituições, incluindo faculdades médicas, a Biblioteca Nacional, o Jardim Botânico e o BB, no dia 12 de outubro.

Quando o BB foi fundado, só havia três bancos emissores no mundo: na Suécia, na França e na Inglaterra. As condições apontavam para essa necessidade, pois o processo de mineração entrava em declínio. Era grande a escassez de moedas e, tanto a intensificação das atividades comerciais com a abertura dos portos, quanto as despesas com a família real e sua corte exigiam que se aumentasse o numerário existente.

O historiador Pacheco (1979, apud BITTAR, 2008c), em seu livro **História do Banco do Brasil**, ressalta que o declínio irremediável da mineração brasileira, a partir da segunda metade do século XVIII, foi a principal causa da insuficiência do meio circulante em Portugal. Paralelamente, outras causas vieram, dentre as quais a confusa e mal orientada administração financeira do Reino, os gastos excessivos de uma corte perdulária, que mantinha luxos à custa de importações e procurava **resguardar a alma à custa de doações**

(duas formas de evasão da moeda), gastos para os quais ainda contribuía as guerras peninsulares, devendo-se adicionar a tudo isto a submissão da vida econômica portuguesa à tutela da poderosa Inglaterra, para onde drenava, afinal, boa parte do ouro de Minas Gerais.

As estimativas citadas por Pacheco (1979, apud BITTAR, 2008c) estimam o meio circulante brasileiro em um total de 10 mil contos em 1808. No entanto, só a Casa da Moeda do Rio de Janeiro tinha cunhado, em ouro, mais de 200 mil contos entre 1703 e 1809. Antes de o BB ser criado, operavam no setor de crédito apenas alguns capitalistas nacionais e ingleses, recentemente estabelecidos, que sacavam sobre as praças européias e recebiam dinheiro em conta corrente ou depósito, na maior parte das vezes para passá-lo aos bancos da Inglaterra ou convertê-los em títulos de renda assegurada. Essas somas eram sempre entregues em ouro e exportações como mercadorias.

Mas o desenvolvimento dos portos e do mercado de produtos agrícolas foi, na verdade, lento e difícil. O próprio BB enfrentou, inicialmente, no momento de sua criação, dois problemas bastante interligados: a demora da captação de capital (para integralização) e do seu funcionamento. E, apesar das facilidades concedidas pelo Governo de D. João VI, somente em 11 de dezembro de 1809 é que começou a funcionar, assim mesmo com apenas um décimo do seu capital. O Banco logo passou a emitir mais do que arrecadava. A seguir, começaram os desfalques, os desvios e o **extravio** do dinheiro.

Em vez de preceder o rigoroso inquérito, como aconselhava a salvação da instituição, o governo impôs o silêncio pela violência aos que davam curso àqueles boatos, como relatou em 1821, o Conselheiro Pereira da Silva. Seu colega, o também Conselheiro José Antonio Lisboa, lastimou o mau uso que se fazia dos fundos do Banco e as prevaricações de seus empregados.

Em 1827, o marquês de Queluz afirmou, no relatório da Fazenda, que o BB era um estabelecimento de que se poderia tirar vantagens se estivesse em outras mãos e seguisse outros métodos, mas que, mal administrado como fora, só ocasionaria os estorvos administrativos em que se achava o governo. Pelas dilapidações públicas da sua administração, logo nos princípios dela, sabemos que o Banco esteve abismado e que só a influência e socorros do governo o levantaram e o restabeleceram.

Em abril de 1829, quando as notas emitidas pelo BB já tinham sido desvalorizadas em 190% com relação ao ouro, o então ministro da Fazenda Miguel Calmon (mais tarde Marquês de Abrantes) apresentou à Câmara dos Deputados proposta de dissolução da instituição. Após calorosos debates, no dia 11 de dezembro de 1829 – data na qual se esgotavam os privilégios

previstos na fundação - o BB foi então liquidado judicialmente. Só seria restabelecido um quarto de século mais tarde, em 1853.

Depois de arruinado em 1829, o BB ressurgiu sob a influência de um dos maiores empreendedores da história do país: o gaúcho Irineu Evangelista de Sousa, mais tarde nomeado Barão e Visconde de Mauá. Foi ele que, em 1851, fundou na cidade do Rio de Janeiro o BB, uma instituição privada com capital de 10.000.000\$000 (dez mil contos de réis), que não deve ser confundido com o estabelecimento oficial do mesmo nome. Na ocasião, só funcionava na capital do Império o Banco Comercial, aberto em 1838. Nas províncias também eram poucos os estabelecimentos de crédito, que podem ser enumerados, de acordo com o ano de sua criação, da seguinte forma: Bahia (1845), Maranhão (1846), Pará (1847), Pernambuco (1851), Rio Grande do Sul (1857) e São Paulo (1859).

Irineu Evangelista, com seu banco diferenciado, estava conseguindo milagres. Tomava dinheiro de aplicadores, que se viram de repente sem as opções tradicionais (empréstimos a capitalistas nacionais e estrangeiros), e o emprestava a produtores necessitados a custo muito menor do que eles tinham até então. Em 1853, graças à iniciativa de Joaquim José Rodrigues Torres (Visconde de Itaboraí), então presidente do Conselho de Ministros do Brasil, ocorreu a fusão dos dois bancos do Rio de Janeiro em um só estabelecimento com faculdade emissora. Essa instituição conservou o nome de BB, desta vez, porém, com todas as características oficiais. Nessa fusão, Mauá entrara com 50 mil ações e o Banco Comercial com 30 mil.

As ações restantes, completadas até atingir o total de 150 mil, foram lançadas na praça, provocando um fato considerado extraordinário. Em uma procura espantosa, 3.087 pessoas apresentaram pedidos de subscrição para 254.305 ações, ou seja, para mais de três vezes o número oferecido à subscrição. Diante da dificuldade em fazer um rateio para escolher os interessados pelos papéis, o governo resolveu anular a primeira subscrição e abrir uma segunda, mediante instruções em que estipulou restrições e até mesmo a cobrança de um ágio de 10% sobre cada ação, montante destinado ao melhoramento das calçadas do Rio de Janeiro. Mas o ágio não conteve o enorme fluxo de pedidos.

Quando novamente se abriu a subscrição, no dia 17 de outubro de 1853, em apenas duas horas, os pedidos de subscrição completaram o restante necessário. Em 5 de julho de 1853, foi sancionada por D. Pedro II a lei que criava o BB, resultante da fusão dos dois bancos particulares que funcionavam na cidade do Rio de Janeiro. A abertura oficial do banco se deu a 10 de abril de 1854. Em função da recusa de Mauá, o primeiro presidente foi o Conselheiro João Duarte Lisboa Serra, substituído a seguir pelo Visconde de Itaboraí.

De acordo com Bittar (2008b), pós o ressurgimento do BB, em 22 de agosto de 1860, foi promulgada a Lei 1083, de reforma Bancária, que restringia a circulação monetária, mediante a emissão restrita dos bancos sobre a base de metais preciosos neles existentes. Tal lei representava uma cautelosa reação à proposta de pluralidade de fontes emissoras.

Em 1863, o BB transforma-se no único órgão emissor da capital do Império e das províncias centrais e do Sul, bem como de parte do resto do território nacional. O banco, no entanto, nunca sanou o problema estrutural de insuficiência de fundo disponível para garantir o volume de emissão necessário aos financiamentos exigidos pelo desenvolvimento econômico. E foi em situação de depauperamento que se viu atingido pelo impacto devastador da crise de 1864.

Com a Lei 1349, de 1866, termina a faculdade de emissão do BB, que se transforma em um instituto de depósitos, descontos e de empréstimos sobre hipotecas. O mais poderoso determinante da lei foi a requisição insaciável de recursos, em espécies metálicas para custeio da Guerra do Paraguai, de que resultou a alienação do Estado, no mês subsequente, de toda a sua reserva metálica.

Então, a partir de 1888, o BB passou a destacar-se como instituição de fomento econômico. Para a agricultura, destinou as primeiras linhas de crédito em 1888, utilizadas no recrutamento de imigrantes europeus para assentamento em lavouras de café, então sob o impacto da liberação da mão-de-obra escrava.

Com a Proclamação da República, em 1889, foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime político e se destacou como agente saneador das finanças do país, abaladas pela crise do fim da Monarquia (BITTAR, 2008b).

Para Mendes (2008), em 1890, foi autorizado o funcionamento de outra instituição emissora de moeda, o Banco dos Estados Unidos do Brasil que, em dezembro, se funde ao Banco Nacional do Brasil, formando o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil.

Em 1892, foi autorizada a fusão do BB com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil e em 1893 a instituição passa a se chamar Banco da República do Brasil, que ficou como a única entidade emissora de moeda na área da Capital Federal. Esse privilégio cessou quatro anos depois, quando a capacidade de emissão passou a ser exclusividade do Tesouro Nacional.

O Banco da República do Brasil é extinto, em 1905, e dá lugar ao atual BB. O governo passou a deter 50% do capital e o controle administrativo da instituição.

Desde 1906, as ações ordinárias da empresa são transacionadas publicamente na Bolsa de Valores (MENDES, 2008).

Mendes (2008) relata ainda que em 1926 o antigo prédio da bolsa de Valores do Rio de Janeiro passa a ser a Sede do BB.

Em 1929, como reflexo da crise americana e, com o câmbio desvalorizado por imposição das diretrizes econômicas do governo, o BB sofre o impacto da quebra da Bolsa de Nova York, mas, em 1936, foi criada a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial (CREAI), como instrumento de fomento econômico-social.

Autorizada por lei a captação de recursos para a CREAI, em 1937, mediante a colocação de bônus no mercado de capitais e junto aos então nascentes Institutos de Aposentadorias e Pensões. Esses títulos autônomos eram cotados na Bolsa do Rio de Janeiro e financiavam aquisição de maquinaria, custeio de safras e entressafras, sementes e adubos, entre outros insumos. Logo em 1938, a CREAI lança suas Letras Hipotecárias, com o objetivo de desafogar o endividamento da agricultura brasileira.

Ainda conforme Mendes (2008), em 1959, o governo liberou a taxa de câmbio das exportações, primeira experiência de papéis de curto prazo, essenciais à execução das políticas monetária e cambial.

Em 1960, a sede do BB foi transferida para Brasília no dia da inauguração da nova capital, 21 de abril.

O BB, em 1964, foi o agente emissor dos títulos que dominariam o mercado de capitais, na segunda metade do século XX: as Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional (ORTNs), que introduziram a correção monetária em nossa cultura econômica. Também nesse ano, em dezembro, nova Reforma bancária extinguiu a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC) e criou o BCB e o Conselho Monetário Nacional.

Com maior impulso no plano internacional, em 1967, o BB passa a atuar no exterior, com agências e escritórios abertos na América Latina. Em 1969, foi aberta a agência do BB em Nova Iorque.

Em 1976, o BB inaugura, em 15 de novembro, na cidade mato-grossense de Barra dos Bugres, sua milésima agência, marco na expansão da rede bancária nacional (MENDES, 2008).

## **2.2.2 Linha do Tempo, em Momentos Recentes do Banco do Brasil**

A sequência da linha do tempo em momentos recentes foi extraída do site do BB, em pesquisa realizada em agosto de 2008.

### **1985**

O BB, em sua atuação como agente de transformação, passou a contar com outro importante instrumento: a Fundação Banco do Brasil (FBB) Sem fins lucrativos e patrocinada pelo Banco, que também lhe empresta suporte operacional, a FBB vem se consolidando como grande parceira nos campos educacional, cultural, social e filantrópico, recreativo e esportivo, e de assistência a comunidades urbano-rurais.

### **1986**

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986, o Banco constitui a instituição denominada Banco do Brasil Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro.

### **1987**

Para o BB, foi um ano de importantes realizações. Quatro subsidiárias passaram a integrar o conjunto de empresas vinculadas ao BB: Banco do Brasil Financeira S.A; Banco do Brasil Leasing S.A.; Banco do Brasil Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A. e Banco do Brasil Administradora de Cartões de Crédito S.A. Das opções de investimento então ofertadas, o destaque ficou por conta da Caderneta de Poupança Rural (Poupança-Ouro), que alcançou o equivalente a 7,5% do sistema de poupança do País.

### **1988**

O ano foi marcado por grandes realizações, sobretudo no campo mercadológico. Dentre os novos produtos e serviços ofertados, destacavam-se o Ourocard, primeiro cartão de

múltiplo uso do mercado, as operações de leasing financeiro, iniciadas em julho, e a criação, em outubro, do Banco do Brasil Banco de Investimento S.A.

### **1989**

Ao comemorar 181 anos de fundação, em 12 de outubro de 1989, o Banco inaugurou, no Rio de Janeiro, o primeiro Centro Cultural Banco do Brasil, instalado na Rua Primeiro de Março.

### **1994**

Para a implantação do Plano Real pelo Governo Federal, o BB assumiu papel estratégico. Foi responsável pela substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo e em todo o Brasil. A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no mundo.

### **1995**

A empresa é reestruturada para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e a consequente queda da inflação, que afetou todo o sistema bancário. Nesse mesmo ano, foram dados os primeiros passos para a adoção da GC, através da criação do Comitê para tratar de assuntos estratégicos.

Para adequar o quadro de pessoal, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário (PDV). Dentro do PDV, 13.388 funcionários foram desligados no ano.

### **1996**

No primeiro semestre, o Banco enfrentou o desafio de expor a todos a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões. Foram feitos avanços importantes na implementação de um sistema de governança mais adequado, com a adoção das seguintes medidas: recomposição da estrutura de capital, reformulação da gestão, melhoria na 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.

**1997**

Adotadas medidas rigorosas, para conter despesas e ampliar receitas, e ajustadas as estruturas administrativa e operacional, o Banco voltou a apresentar lucro: R\$ 573,8 milhões. Em 1997, o Banco demonstrou sua capacidade de adaptação às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados, de acordo com a nova realidade econômica. O BB lidera na área de mercado de capitais, varejo e seguridade. Criou a área de Relações com Investidores.

**2001**

Em 2001, o BB adotou a configuração de Banco Múltiplo, trazendo vantagens, como redução dos custos, racionalização de processos e otimização da gestão financeira e fisco-tributária. Também foi adotada nova configuração para o conglomerado, visando agilidade, autonomia e segurança nos processos decisórios. A Diretoria Executiva passou a ser composta pelo Conselho Diretor (Presidente de Vice-Presidentes) e demais Diretores e foram criados comitês, subcomitês e comissões para ambos os níveis. Essa nova estrutura configurou o Banco em três pilares negociais - Atacado, Varejo, Governo, além de Recursos de Terceiros.

Em 2001, o Governo Federal anunciou o Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais. O Programa apresentava uma série de medidas, algumas das quais traziam efeitos relevantes para o BB.

Nesse mesmo ano foram implementados diversos aprimoramentos nas práticas de GC do Banco, objetivando o seguinte: melhoria na gestão, maior transparência, direcionamento estratégico, além de maior equidade no relacionamento com os acionistas minoritários.

**2002**

O Estatuto Social foi adequado para garantir maior transparência e melhores práticas de GC, como parte dos avanços em direção ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), inclusive efetuando a conversão das ações preferenciais do Banco em ordinárias. Também foram ampliados os direitos dos acionistas minoritários do BB, incluindo pelo menos uma reunião anual com analistas de mercado, divulgação de resultados pela Internet, mandato unificado de um ano para o CA, demonstrações financeiras em inglês, 100% de *tag along* em caso de alienação de controle, entre outros.

## 2006

No ano em que completou 100 anos de listagem em Bolsa, o BB atingiu o mais alto padrão de GC ao aderir ao Novo Mercado da Bovespa, com o comprometimento de atingir um *free float* mínimo de 25% das suas ações nos próximos três anos.

Para atingir esse objetivo, o Banco, juntamente com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e com a PREVI, realizaram a operação de Oferta Pública Secundária de suas ações. Foram distribuídos 45,4 milhões de ações ordinárias acrescidas de 6,8 milhões de ações objeto de lote suplementar, totalizando 52,3 milhões de ações. O preço de venda foi de R\$ 43,50 por ação, perfazendo um total de R\$2,3 bilhões.

A adesão ao Novo Mercado, em 31/05/2006, cristaliza o compromisso do BB com a transparência dos atos de gestão e com o tratamento igualitário de seus acionistas, conforme descrição do próprio Banco em seus informes ao mercado (BANCO DO BRASIL, 2008).

### 2.2.3 Banco do Brasil – Aderente dos Novos Tempos

Depois de toda a trajetória inicial para implementação das boas práticas de GC, o BB conta com a seguinte estrutura:

- a) CA: com o seu Regimento Interno;
- b) Conselho Fiscal: com o seu Regimento Interno;
- c) Comitê de Auditoria: com o seu Regimento Interno;
- d) Diretoria Executiva: com o seu Regimento Interno.
- e) Estatuto Social;
- f) Código de Ética;
- g) Código de Governança;
- h) Carta de Princípios de Responsabilidade socioambiental;
- i) Adesão ao Novo Mercado da Bolsa de Valores.

### **2.2.3.1 Diretoria Executiva**

Conforme estampado no portal do Banco do Brasil (2008), a Diretoria Executiva, responsável pela administração dos negócios, é composta pelo Presidente, pelos vice-presidentes e pelos diretores. Cabe-lhe cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social, as deliberações da assembléia geral de acionistas e do CA e as decisões colegiadas do Conselho Diretor e da própria Diretoria Executiva. Cada um de seus membros deve exercer as atribuições definidas no Estatuto e pelo CA, sempre observando os princípios de boa técnica bancária e os procedimentos de GC.

Compõe-se de dez a trinta membros (um Presidente, até sete vice-presidentes e até vinte e dois 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 CA mediante indicação do Presidente do BB. Já o cargo de Diretor é privativo de funcionários da ativa.

Como forma de proteger a Instituição, o BB estabeleceu uma linha de corte nas atribuições de seus dirigentes para evitar pretensas incursões do acionista majoritário (no caso o Governo Federal), na administração da empresa, com objetivos alheios e conflitantes aos interesses das partes interessadas. Estabeleceu-se, portanto, a chamada *Chinese Wall* ou Muralha Chinesa entre os proprietários e os administradores.

## **2.3 A Governança Corporativa**

O termo Governança Corporativa pode ser encontrado com uma série de definições, no entanto, a que contempla nosso contexto origina-se do inglês *Corporate Governance* e baseia-se em três marcos históricos: o pioneirismo de Robert Monks, o Relatório Cadbury e os Princípios da OCDE, Sarbanes-Oxley Act, culminando com o novo cenário da GC (ANDRADE; ROSSETI, 2006).

### 2.3.1 O pioneirismo de Robert Monks

Andrade e Rossetti (2006) descrevem a evolução da GC, começando através de seu ativismo em prol de um sistema de governança (ainda que rudimentar). Robert Monks mudou o curso da GC nos Estados Unidos, marcado por sua convicção fundamental de que a empresa que conta com o monitoramento eficaz dos acionistas adiciona mais valor e gera mais riqueza que aquela que não dispõe de tal recurso (MONKS; MINOW, 2004).

Em 1992, Monks lança seu livro *Power and accountability*, em que evidencia que o mais importante é o monitoramento das empresas por seus acionistas. Depois, em 1994, *Corporate Governance*, um verdadeiro manual para as boas práticas de GC.

Em suas publicações, Monks (1994) propõe mudanças essenciais para a implementação e evolução da administração, quais sejam:

- a) Monitoramento das empresas por seus acionistas.
- b) Organização dos acionistas minoritários.
- c) Mobilização dos acionistas institucionais.
- d) Ativismo intervencionista.
- e) Equilíbrio de Interesses: acionistas-executivos, majoritários-minoritários.

### 2.3.2 Relatório Cadbury

Adrian Cadbury, também um ativista da causa de uma governança mais eficaz, do Reino Unido, lançou, em 1992, o Relatório Cadbury, um conjunto de propostas que impactaram fortemente o conceito da gestão das empresas, tendo em conta a forma com que vinham sendo administradas as corporações britânicas. O Relatório Cadbury surgiu após o Banco da Inglaterra constituir um comitê para elaborar um Código de Melhores Práticas de GC, constituído por representantes da Bolsa de Valores de Londres e do Instituto de Contadores Certificados cuja coordenação ficou a cargo de Adrian Cadbury.

Após os trabalhos, o comitê fez as seguintes proposições, elaboradas sobre os princípios da boa prática de GC - prestação responsável de contas e transparência, a saber:

- a) Informações a serem prestadas aos acionistas e outras partes interessadas no

desempenho da empresa, sendo que as responsabilidades devem ser atribuídas aos conselheiros e executivos de análise.

- b) A apresentação clara e frequente das informações contábeis, além das informações complementares.
- c) A formação e as responsabilidades dos conselhos.
- d) As responsabilidades dos auditores, bem como suas atribuições.
- e) A conexão entre acionistas, conselhos e auditores.
- f) A exigência de adoção e cumprimento das Melhores Práticas de GC para a listagem das empresas na Bolsa de Valores.

### 2.3.3 Os Princípios da OCDE

Andrade e Rossetti (2006) descrevem também a importância da atuação da *Organization for Economic Co-operation and Development*, cuja tradução em português é Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que representa 30 países industrializados mais desenvolvidos do mundo, além de relacionamentos com mais de 70 países e outras diversas formas da sociedade civil de todos os setores.

A partir da segunda metade dos anos 90, a OCDE demonstrou interesse pelas boas práticas de GC, cujo entendimento era de elos entre os objetivos de desenvolvimento dos mercados, das corporações e das nações. Em 1998, foi criado na OCDE o *Business Sector Advisory Group on Corporate Governance*, com a função de desenvolver entre governos nacionais, organizações vinculadas ao mercado de capitais e corporações privadas, um conjunto de normas e diretrizes aplicadas à GC.

Em maio de 1999, o grupo criado pela OCDE obteve a conclusão dos trabalhos (grupo criado em abril de 1998, para que a instituição desenvolvesse, junto com governos nacionais, organizações vinculadas ao mercado de capitais e corporações privadas, um conjunto de normas e diretrizes aplicativas de GC. Foi então criado na OCDE o *Business Sector Advisory Group on Corporate Governance*, com esta missão) e lançou suas principais conclusões no trabalho denominado *Principles of Corporate Governance*, sintetizados no seguinte:

- a) Os diversos países (30 países industrializados que compõem a OCDE)

possuem seus modelos de GC, aplicáveis ao seu conjunto jurídico. Portanto, não existe um modelo padrão de GC;

b) No intenso processo de mudanças, as empresas para se manterem competitivas necessitam se adaptar nos novos processos de inovação e enquadrar-se nos modelos de GC;

c) Há que se atribuir aos governos a responsabilidade de criar um arcabouço regulatório na articulação entre todas as partes envolvidas com as empresas;

d) Para cada país, os entes intervenientes, como os órgãos de regulação do mercado de capitais, as corporações e seus acionistas, que devem decidir sobre as práticas de GC, levando-se em conta os custos e os benefícios de sua regulamentação;

e) O desempenho econômico dos países e a integridade do mercado são fatores assegurados pelos princípios da GC aplicados nas empresas; e

f) Os princípios de GC devem ser revisados em caso de mudanças significativas, dentro das corporações e entre seus *stakeholders*, assegurando um processo de evolução.

No processo de evolução, os modelos estão caminhando de um escopo voltado ao acionista para uma visão mais abrangente, no qual se consideram os interesses legítimos de outras partes interessadas, ou seja, parte de uma abordagem orientada a *shareholders* para uma abordagem orientada a *stakeholders*.

#### **2.3.4 Sarbanes-Oxley Act**

Antunes e Pereira (2008) descrevem que a Lei *Sarbanes-Oxley*, sancionada pelo presidente George Bush dos Estados Unidos, em julho de 2002, que surgiu como uma resposta aos escândalos contábeis das companhias *Enron* e *WorldCom*, ocorridos naquele país em 2001, os quais expuseram fortemente as falhas e fraquezas de controles internos destas empresas, impedindo de garantir a veracidade das informações financeiras divulgadas aos acionistas e demais interessados. Esta lei afeta, principalmente, a forma e a essência das divulgações da situação patrimonial e financeira das empresas, cujas ações são negociadas nas Bolsas americanas. A iniciativa teve por objetivo a tentativa de recuperação da confiança dos acionistas e dos investidores em geral no mercado de capitais americano, estabelecendo

uma regulamentação rígida para as empresas norte-americanas e também para as estrangeiras com ações nas Bolsas de valores nos Estados Unidos (ANTUNES; PEREIRA, 2008).

O *Sarbanes-Oxley Act*, que faz referência a dois membros do Congresso Americano, o Senador Democrata Paul Sarbanes e o Deputado republicano Michael Oxley, surgiu para dar continuidade à introdução de sua regulamentação (O *Securities Act*, de 1933, e o *Securities Exchange Act*, em 1934), após a quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque em 1929.

Também Farias (2004) comenta que com padrões bem mais rigorosos para fiscalização, o ato exige total transparência nas demonstrações contábeis e financeiras, impondo responsabilidade sobre informações constantes em relatórios financeiros e contábeis assinados pelos seus principais administradores, executivos, advogados, contadores e auditores externos. Para tanto, foi necessário que a *Securities and Exchange Commission* (SEC) e seu quadro se preparassem para a mudança e, ao mesmo tempo, superassem a baixa nos investimentos e impactos advindos dos escândalos mencionados.

Antunes e Pereira (2008) trazem interessantes comentários a respeito da Lei *Sarbanes-Oxley*, que é bastante extensa, com 1.107 artigos. Abaixo serão apresentadas as seções mais importantes:

a) Seções 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, e 209, que tratam da independência dos auditores, da proibição da prestação de alguns serviços (especialmente escrituração contábil, implementação de sistemas de informação financeira e consultoria financeira) pelas empresas de auditoria, da substituição periódica do auditor, que deve ser no máximo após cinco anos de sua contratação, e do estabelecimento de um Comitê de Auditoria no Brasil.

b) Seções 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307 e 308, que tratam da responsabilidade corporativa.

c) Seção 302 - trata da certificação dos relatórios anuais, contendo as demonstrações financeiras (20F e 40F) por parte dos administradores (*Chief Executive Officer-CEO* e *Chief Financial Officer-CFO*), que são:

- I. As demonstrações financeiras e relatórios exigidos pela SEC;
- II. Os relatórios não contêm informações falsas ou omissão de qualquer fato relevante;
- III. Demonstrações Financeiras apresentam, em todos os aspectos materiais, a posição financeira, resultados das operações e fluxo de caixa. O acionista

possui a informação correta para balizar sua decisão;

IV. CFO e CEO são responsáveis por garantir que a organização possui definição, implementação e manutenção da divulgação de Controles e Procedimentos, assim como por avaliar e reportar a efetividade destes controles e procedimentos;

V. Deficiências significativas e fraquezas materiais nos controles internos devem ser comunicadas ao Comitê de Auditoria e auditores, assim como qualquer fraude (material ou não) envolvendo qualquer pessoa com função significativa nos Controles Internos;

VI. Alterações significativas nos Controles Internos que afetam controles para períodos fora da revisão foram reportados na certificação, incluindo ações corretivas relacionadas a deficiências significativas e fraquezas materiais.

d) Seção 304 – Trata das penalidades aplicadas a conselheiros de administração e diretoria por violação do dever de conduta e trata da devolução de bônus e lucros, em caso de republicação das demonstrações financeiras.

e) Seção 306 – Limita planos de benefícios a empregados.

f) Seção 307 – Trata da adoção de padrões de conduta profissional para advogados.

g) Seção 402 – Aborda a proibição de empréstimos a conselheiros de administração e diretoria por parte da empresa.

h) Seções 404, 407, 408 e 409 – Contemplam os aspectos de controle interno, fiscalização da SEC sobre a informação pública, código de ética para diretores financeiros e publicação de alterações operacionais e/ou financeiras. Também determinam a emissão de relatório especial, com parecer a ser entregue à SEC, atestando a realização anual de avaliação dos controles e processos internos, que servem de base para a confecção de relatórios financeiros. A seção 404 requer grande esforço de adaptação das organizações. Elencam as obrigações da alta administração:

I. Afirmar sua responsabilidade, pelo estabelecimento e manutenção de procedimentos e de uma estrutura de controles internos adequados para elaboração dos relatórios financeiros.

II. Conduzir avaliação da efetividade dos procedimentos e controles internos da companhia relativos às demonstrações financeiras.

- III. Avaliar a efetividade dos controles internos, a partir de um modelo padronizado (Ex.: COSO).
- IV. Evidenciar, com provas de suporte, a avaliação efetuada pela Companhia.
- V. Emitir um relatório da Companhia sobre os Controles Internos relativos aos Relatórios financeiros.
- VI. Contratar auditoria independente para atestar a avaliação da Alta Administração quanto aos controles internos.
  - i) Seção 804 – Trata dos prazos de prescrição ao direito de ação, tendo por objeto questões relativas à fraude e à manipulação de informações envolvendo valores mobiliários. Esta prescrição é opcional: dois anos após o descobrimento da ocorrência ou cinco anos após a ocorrência do evento.
  - j) Seção 906 – Trata de penalidades civis e criminais para o CEO e CFO, que tenham certificado os relatórios financeiros usando de má fé.

Antunes e Pereira (2008) demonstram que o modelo conhecido como *Internal Control – Integrated Framework*, apresentado pelo *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission* (COSO), em 1992 e atualizado em 1994, depois revisado em 2004, ampliando o modelo anterior, denominado de *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, enfatizando, conforme Chair (2004 apud ANTUNES; PEREIRA, 2008), que este foi projetado para criar uma consciência sobre riscos e controles por toda a empresa e para tornar-se um modelo comum para discussão e avaliação de riscos organizacionais. A Figura 3 apresenta o cubo do COSO 2:



**Figura 3:** Cubo do Modelo de Controle Interno – COSO 2  
 Fonte: Antunes e Pereira (2008)

Ferreira, Valente e Asato (2008) descrevem com precisão os atributos do Modelo de Controle Interno (COSO 2). Como critério geral para a avaliação dos processos de controles internos, o COSO recomenda que haja um acompanhamento sistemático e periódico. No modelo de um sistema de controle interno, a empresa prevê a existência de cinco componentes inter-relacionados, quais sejam:

a) **Ambiente de Controle:** é a consciência de controle da entidade, sua cultura de controle. Ambiente de Controle é efetivo quando as pessoas da entidade sabem quais são suas responsabilidades, os limites de sua autoridade e se são portadores de consciência, competência e comprometimento para fazerem o que é correto da maneira certa;

b) **Avaliação do Gerenciamento dos Riscos:** é a identificação e análise dos riscos associados ao não cumprimento das metas e objetivos operacionais, de informação e de conformidade. Este conjunto forma a base para definir como estes riscos serão gerenciados. Os administradores devem definir os níveis de riscos operacionais, de informação e de conformidade que estão dispostos a assumir. A avaliação de riscos é uma responsabilidade da administração, mas cabe à Auditoria Interna fazer uma avaliação própria dos riscos, confrontando-a com a avaliação feita pelos administradores. A avaliação dos riscos é uma ação proativa, que permite evitar

surpresas desagradáveis;

c) **Atividade de Controle:** são aquelas atividades que, quando executadas a tempo e de maneira adequada, permitem a redução ou a administração de riscos. Podem ser de duas naturezas: atividades de prevenção ou de detecção. As principais atividades de controle e suas respectivas naturezas são:

- I. **Alçadas (prevenção):** são os limites determinados a um funcionário, quanto a possibilidade de aprovar valores ou de assumir posições;
- II. **Autorizações (prevenção):** a administração determina as atividades e transações que necessitam de aprovação de um supervisor para que sejam efetivadas;
- III. **Conciliação (detecção):** é a confrontação da mesma informação com dados vindos de bases diferentes, adotando as ações corretivas, quando necessário;
- IV. **Revisões de Desempenho (detecção):** acompanhamento de uma atividade ou processo, para avaliação de sua adequação e/ou desempenho, em relação às metas, aos objetivos traçados e aos benchmarks, assim como acompanhamento contínuo do mercado financeiro (no caso dos bancos), de forma a antecipar mudanças, que possam impactar negativamente a entidade;
- V. **Seguranças Físicas (prevenção e detecção):** os valores de uma entidade devem ser protegidos contra uso, compra ou venda não autorizados;
- VI. **Segregação de funções (prevenção):** a segregação é essencial para a efetividade dos controles internos. Ela reduz tanto o risco de erros humanos quanto o de ações indesejadas;
- VII. **Sistemas Informatizados (prevenção e detecção):** controles feitos através de sistemas informatizados;
- VIII. **Normatização interna (prevenção):** é a definição, de maneira formal, das regras internas necessárias ao funcionamento da entidade.

d) **Informação e Comunicação:** a comunicação é o fluxo de informações dentro de uma organização, entendendo que este fluxo ocorre em todas as direções – dos níveis hierárquicos superiores aos níveis hierárquicos inferiores, dos níveis inferiores aos superiores; e na comunicação horizontal, entre níveis hierárquicos equivalentes.

e) **Monitoramento:** o monitoramento é a avaliação dos controles internos, ao longo do tempo. Ele é o melhor indicador para saber se os controles internos estão

sendo efetivos ou não.

## **2.4 A Governança Corporativa no Brasil**

O Brasil é um ávido consumidor de tecnologias administrativas modernas, como é o caso da GC, em que o país, assimilou rapidamente a metodologia e muitas empresas a adotaram. É certo que faltam muitas empresas ainda para aderir às boas práticas de GC, mas há claramente uma tendência de rápida adesão.

### **2.4.1 Contextualização**

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2008), no Brasil, os conselheiros profissionais e independentes surgiram em resposta ao movimento pelas boas práticas de GC e à necessidade de as empresas modernizarem sua alta gestão, visando tornarem-se mais atraentes para o mercado. O fenômeno foi acelerado pelos processos de globalização, privatização e desregulamentação da economia, que resultaram em um ambiente corporativo mais competitivo. Oligopólios, empresas de controle e gestão exclusivamente familiar com alta concentração do capital, acionistas minoritários passivos e conselhos de administração figurativos passaram a dar lugar a investidores institucionais mais ativos, maior dispersão do controle acionário, maior foco na eficiência econômica e transparência da gestão.

As privatizações ensejaram as primeiras experiências de controle compartilhado no Brasil, formalizado por meio de acordo de acionistas. Nessas empresas, os investidores integrantes do bloco de controle passaram a dividir o comando da empresa, estabelecendo contratualmente regras. Os investidores institucionais - seguradoras, fundos de pensão e fundos de investimentos, entre outros - assumiram uma postura ativa, passando a comparecer nas assembleias gerais, a exercer os direitos de voto de suas ações e a fiscalizar de modo mais próximo a gestão das companhias investidas.

A abertura e a conseqüente modificação na estrutura societária das empresas também

ocorreram no mercado financeiro. Houve aumento de investimentos de estrangeiros no mercado de capitais, o que reforçou a necessidade das empresas se adaptarem às exigências e padrões internacionais. Em resumo, as práticas da GC tornaram-se prioridade e fonte de pressão por parte dos investidores.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2008) e, em função da necessidade de adoção das boas práticas de governança, foi publicado em 1999 o primeiro código de GC. O código trouxe inicialmente informações sobre o CA e sua conduta esperada. Em versões posteriores, os quatro princípios básicos da boa governança (conformidade, prestação de contas, transparência e justiça) foram detalhados e aprofundados.

Em 2001, foi reformulada a Lei das Sociedades Anônimas e, em 2002, a Comissão de Valores Imobiliários (CVM) lançou sua cartilha sobre o tema governança. Documento focado nos administradores, conselheiros, acionistas controladores e minoritários e auditores independentes, a Cartilha visa orientar sobre as questões que afetam o relacionamento entre os já citados.

Outra contribuição à aplicabilidade das práticas de GC partiu da Bovespa, ao criar segmentos especiais de listagem destinados a empresas com padrões superiores de GC. Além do mercado tradicional, passaram a existir três segmentos diferenciados de governança: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado. O objetivo, segundo informativo da Bolsa de Valores de São Paulo (2008), foi estimular o interesse dos investidores e a valorização das empresas listadas.

Basicamente, o segmento de Nível 1 caracteriza-se por exigir práticas adicionais de liquidez das ações e *disclosure*. Já o Nível 2 tem por obrigação práticas adicionais relativas aos direitos dos acionistas e CA. Cabe ao Novo Mercado, por fim, diferenciar-se do Nível 2 pela exigência da emissão exclusiva de ações com direito a voto. Estes dois últimos apresentam como resultado esperado a redução das incertezas no processo de avaliação, de investimento e de risco; o aumento de investidores interessados; e, conseqüentemente, o fortalecimento do mercado acionário.

Ora, esses resultados trazem benefícios para investidores, empresa, mercado e Brasil.

Apesar do aprofundamento dos debates sobre governança e da crescente pressão para a adoção das boas práticas de GC, o Brasil ainda se caracteriza pela alta concentração do controle acionário, pela baixa efetividade dos conselhos de administração e pela alta sobreposição entre propriedade e gestão. Isso demonstra vasto campo para o conhecimento,

ações e divulgação dos preceitos da GC.

#### **2.4.2 Linha do Tempo da Governança Corporativa no Brasil e no Mundo**

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2008) descreve com clareza a evolução da GC na linha do tempo, tanto no mundo quanto no Brasil, onde se verificam as diversas contribuições para o aperfeiçoamento dos modelos.

##### **1992**

Governança no mundo:

Publicação do Relatório Cadbury, considerado o primeiro código de boas práticas de GC. O documento, elaborado por uma comissão coordenada por Sir Adrian Cadbury, surgiu como resposta aos escândalos registrados no mercado corporativo e financeiro da Inglaterra no final de 1980. O Relatório influenciou as publicações dos futuros códigos de diversos países.

General Motors (GM) divulga suas **Diretrizes de Governança Corporativa**, considerado o primeiro código de governança elaborado por uma empresa.

Governança no Brasil:

Não houve registro sobre governança neste período.

##### **1994**

Governança no mundo:

Em pesquisa realizada pelo *California Public Employees Retirement System (Calpers)*, observou-se que mais da metade das 300 maiores companhias dos EUA tinham desenvolvido manuais próprios de recomendações de GC.

Governança no Brasil:

Não houve registro sobre governança neste período.

##### **1995**

Governança no mundo:

Publicação do Relatório *Vienot*, marco da governança na França.

Governança no Brasil:

Fundado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), atual IBGC.

### **1996**

Governança no mundo:

Não houve registro sobre governança neste período.

Governança no Brasil:

O primeiro evento público do IBCA, no Museu de Arte Moderna, abre ciclo de debates inédito no país sobre conselheiros de administração e GC.

### **1997**

Governança no mundo:

Criação do novo mercado (*Neuer Markt*) da Bolsa de Frankfurt, Alemanha. No mesmo ano, a Federação Japonesa das Organizações Econômicas lança relatório com recomendações sobre GC. Em setembro, ocorre a crise asiática, fomentada, entre outras coisas, por más práticas de GC.

Governança no Brasil:

É aprovada a Lei 9.457, reformando a Lei Original das Sociedades Anônimas (Lei 6.404/1976). A Lei revoga o *Tag Along* de 100% para ordinaristas, sendo considerada um retrocesso na questão do direito dos acionistas minoritários.

### **1998**

Governança no mundo:

Em julho é lançado o relatório britânico produzido pelo Comitê *Hampel*, intitulado *Combined Code*.

O Comitê de Governança Corporativa, estabelecido pelo Fórum de Governança Corporativa do Japão, elabora **Os Princípios de Governança Corporativa - Uma Visão Japonesa**. O documento baseou-se no relatório britânico, porém com diretrizes mais

modestas.

No mesmo ano, a OCDE cria o *Business Sector Advisory Group on Corporate Governance*.

Governança no Brasil:

Primeiro fundo voltado para a governança (*Dynamo Puma*), no programa de Valor e Liquidez do BNDESPar.

### **1999**

Governança no mundo:

O grupo de GC da OCDE abre caminho para a consolidação dos *Principles of Corporate Governance*, divulgado em maio, contendo diretrizes e recomendações sobre as boas práticas de governança.

Governança no Brasil:

O Instituto IBCA passa a se denominar Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Lançado o primeiro código brasileiro sobre GC, o **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, de autoria do IBGC.

### **2000**

Governança no mundo:

Banco Mundial e *Mckinsey* concluem em estudo que investidores estão dispostos a pagar entre 18% a 28% a mais por empresas com governança.

Em São Paulo, acontece a primeira mesa redonda na América Latina, cujo resultado foi a produção de um relatório com as conclusões da realidade de cada região.

Governança no Brasil:

Em novembro, o IBGC realiza o 1º Congresso Brasileiro de Governança Corporativa, em comemoração ao 5º aniversário do Instituto, com a intenção de divulgar os conceitos e práticas de governança.

Em dezembro, a Bovespa lança oficialmente os segmentos diferenciados de GC: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado.

## 2001

### Governança no mundo:

Em novembro é divulgado ao mundo relatório sobre os problemas de fraude contábil na *Enron*. Na sequência, diversas empresas norte-americanas são obrigadas a refazer suas demonstrações financeiras. Como uma das conseqüências, a empresa de auditoria norte-americana Arthur Andersen cessa suas operações, após ser acusada de obstruir os trabalhos da justiça.

O código produzido pela OCDE é revisado e incorpora o resultado de debates internacionais.

### Governança no Brasil:

Bovespa cria o Índice de Governança Corporativa (IGC), cujo objetivo é medir o desempenho de uma carteira composta por ações de empresas que apresentem bons níveis de governança.

A Lei das Sociedades Anônimas é reformada, sendo promulgada a Lei 10.303/2001, apresentando avanços, embora tímidos, em relação ao projeto inicial.

## 2002

### Governança no mundo:

O congresso norte-americano aprova a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX) em julho, como resposta aos escândalos corporativos envolvendo grandes empresas do país, como *Enron*, *Worldcom* e *Tyco*, entre outras.

No mês seguinte, a *Securities and Exchange Commission* (SEC) edita algumas normas complementares e a Bolsa de Valores de Nova York aprova novos requisitos de GC, como condição para listagem de empresas.

### Governança no Brasil:

Em junho, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) lança sua cartilha sobre governança: **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**, voltada para as companhias abertas.

CCR e Sabesp ingressam pioneiramente no Novo Mercado.

## 2003

Governança no mundo:

Em maio, a Nasdaq anuncia normas semelhantes à Bolsa de Nova York.

Em dezembro, ocorre um escândalo corporativo na Parmalat, sendo o primeiro de muitos problemas de GC com grandes empresas da Europa Continental.

Na Inglaterra, é lançado o *Higgs Report*, contendo recomendações sobre o papel dos conselheiros externos. É lançado o *Revised Combined Code*, uma revisão do código de governança britânico. As empresas do país passam a ser sujeitas à regra do *comply or explain* (pratique ou explique), sendo obrigadas a divulgar de forma clara as eventuais práticas de governança não adequadas às recomendações do código do país.

Na Alemanha, é lançado o código de governança alemão, seguindo de forma similar a abordagem do *comply or explain*.

Governança no Brasil:

1ª edição do Prêmio IBGC de Monografias.

Lançada a pesquisa Panorama Atual da GC no Brasil, objeto de parceria entre o IBGC e a *Booz Allen Hamilton*.

## 2005

Governança no mundo:

OCDE lança documento contendo diretrizes de boa governança para empresas de controle estatal.

Governança no Brasil:

É realizada a oferta de ações da primeira companhia brasileira de capital amplamente disperso (Lojas Renner), uma inovação no modelo brasileiro de GC.

O IBGC completa 10 anos e lança o livro **Uma década de Governança Corporativa - História do IBGC, marcos e lições da experiência.**

1ª edição do Prêmio IBGC de GC.

## 2006

Governança no mundo:

Mais um problema de GC é anunciado no mercado norte-americano: mais de 130 empresas são acusadas de manipular as datas de concessão dos planos de opções de ações

dos seus executivos, visando aumentar seus ganhos pessoais. O escândalo, conhecido como *options backdating*, causa a demissão de mais de 50 CEOs e conselheiros.

Governança no Brasil:

1ª edição do Prêmio IBGC/Itaú de Jornalismo.

Bovespa amplia regras para os níveis diferenciados de listagem.

Neste mesmo ano, um caso de *insider trading* ocorrido durante a tentativa pioneira de aquisição hostil da Perdigão pela Sadia causa grande repercussão no mercado, aumentando a atenção do órgão regulador em operações similares.

## **2.5 Principais Modelos de Governança**

Conforme preceitua o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2008), de modo geral, podem-se dividir os sistemas de GC no mundo.

### **2.5.1 *Outsider System***

Acionistas pulverizados e tipicamente fora do comando diário das operações da companhia.

Sistema de governança anglo-saxão (Estados Unidos e Reino Unido):

- a) - Estrutura de propriedade dispersa nas grandes empresas;
- b) - Papel importante do mercado de ações na economia;  
- Ativismo e grande porte dos investidores institucionais;
- c) - Foco na maximização do retorno para os acionistas (*shareholder oriented*).

### **2.5.2 *Insider System***

Grandes acionistas tipicamente no comando das operações diárias, diretamente ou

através de pessoas de sua indicação.

Sistema de governança da Europa Continental e Japão:

- a) - Estrutura de propriedade mais concentrada;
- b) - Presença de conglomerados industriais-financeiros;
- c) - Baixo ativismo e menor porte dos investidores institucionais;
- d) - Reconhecimento mais explícito e sistemático de outros *stakeholders* não financeiros, principalmente funcionários (*stakeholder oriented*).

### 2.5.3 Prioridade Internacional

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2008) enfatiza que, hoje, a comunidade internacional prioriza a GC, relacionando-a a um ambiente institucional equilibrado e à política macroeconômica de boa qualidade.

- O G8, grupo das nações mais ricas do mundo, considera a GC um pilar da arquitetura econômica global.

- A OCDE desenvolveu uma lista de princípios de GC e promove periodicamente, em diversos países, mesas de discussão e avaliação dessas práticas.

- Banco Mundial e FMI consideram a adoção de boas práticas de GC como parte da recuperação dos mercados mundiais, fragilizados por sucessivas crises em seus mercados de capitais.

- Em praticamente todos os países surgiram instituições dedicadas a promover debates em torno da GC.

## 2.6 Os Quatro Pilares da Governança

Conforme Andrade e Rossetti (2006), a GC pode ser entendida como o conjunto de práticas de gestão das organizações, sejam elas de capital aberto ou fechado. Especialmente, ela diz respeito às práticas relacionadas à transparência (*disclosure*), à equidade de tratamento (*fairness*) entre os diversos acionistas, à cultura da prestação de contas ampliadas

(*accountability*) e à consciência de que a empresa, enquanto sistema aberto, pressupõe interação e responsabilidades com o macroambiente nos planos econômico, social, e ambiental, praticando a conformidade legal (*compliance*), a saber:

### **2.6.1 Disclosure – mais Transparência**

- a) Detentores de informações privilegiadas deverão seguir as exigências da lei, nos casos de mudanças em suas participações acionárias.
- b) Redução de prazos para que *insiders* comuniquem à SEC qualquer renegociação envolvendo valores mobiliários da companhia.
- c) Quaisquer informações complementares aos relatórios exigidos pela lei, relativas às condições financeiras e operacionais da companhia, deverão ser divulgadas com rapidez.
- d) Contingências não incluídas no balanço patrimonial devem ser divulgadas.
- e) A SEC poderá expedir regras, exigindo a divulgação em tempo real de quaisquer informações relevantes não contabilizadas *off balance sheet* que impactam os negócios e os resultados corporativos.

### **2.6.2 Fairness – Senso de Justiça**

- a) A remuneração do executivo principal deverá ser aprovada pelo CA.
- b) Aprovação pelos acionistas dos planos de *stock options*.
- c) Vedação de empréstimos pessoais a diretores executivos. Devolução de bônus e de lucros distribuídos, no caso de a companhia retificar demonstrações financeiras em decorrência de descumprimento relevante das normas estabelecidas pela SEC. Vedação de quaisquer formas de anistia aos empréstimos antes concedidos e não liquidados.
- d) Restrições sobre negociação durante períodos de troca de administradores de fundos de investimento.
- e) Definição de penas historicamente inusitadas para fraudes. As multas podem

chegar a US\$5 milhões e a prisão a 20 anos. Entende-se por fraudes corporativas a alteração, a destruição, a mutilação, a ocultação e a falsificação de informações ou documentos, com a intenção de impedir, obstruir ou influenciar o conhecimento e a análise do desempenho e da situação dos negócios e da gestão.

### **2.6.3 *Accountability* – Prestação Responsável de Contas**

a) O principal executivo e o diretor financeiro, respectivamente, CEO e CFO, na divulgação dos relatórios periódicos previstos em lei, devem certificar-se de que:

- I. Revisaram os relatórios e não existem falsas declarações ou omissões de fatos relevantes.
- II. As demonstrações financeiras revelam adequadamente a posição financeira, os resultados das operações e os fluxos de caixa.
- III. Divulgaram aos auditores e ao comitê de auditoria todas as deficiências significativas que eventualmente existam nos controles internos, bem como quaisquer fraudes evidenciadas, ou mudanças significativas ocorridas após sua avaliação.
- IV. Têm responsabilidade pelo estabelecimento de controles internos, pelos seus desenhos e processos e pela avaliação e monitoramento de sua eficácia.

b) Constituição de um comitê de auditoria, para acompanhar a atuação dos auditores e dos números da companhia, atendendo às seguintes diretrizes:

- I. Presença de pelo menos um especialista em finanças.
- II. Composição do Comitê exclusivamente por membros independentes do CA, não integrantes da direção executiva. Estes não receberão, além dos valores que já recebem pela participação no Conselho, quaisquer outros a título de pagamento pelo aconselhamento ou consultoria prestada ao Comitê.
- III. Órgão responsável pela aprovação prévia dos serviços de auditoria.
- IV. Obrigação da divulgação, por relatórios periódicos, dos resultados de

seus trabalhos.

#### 2.6.4 *Compliance* – Conformidade Legal

a) Adoção pelas corporações de um código de ética para seus principais executivos, que deverá conter formas de encaminhamento de questões relacionadas a conflitos de interesse, divulgação de informações e cumprimento das leis e regulamentos.

b) As corporações que não adotarem a explicitação de condutas em um código de ética deverão explicar as razões da não adoção.

c) Uma cópia do código deverá ser entregue à *Security Exchange Commission* (SEC) e ter divulgação aberta.

De acordo com Andrade e Rossetti (2006), os impactos da lei *Sarbanes-Oxley* e de mudanças nela inspiradas e por ela exigidas na legislação de outros países têm sido expressivos. Está-se definindo um novo cenário para a GC. Estes são alguns de seus novos elementos:

a) **Ágios de governança:** valores mais altos que os investidores estão dispostos a pagar pelas ações das companhias que possuem um sistema de GC de alta qualidade. Na direção oposta, **deságios de governança:** cotações aterrissadas que não decolam, pela ausência percebida de adesão aos valores e às práticas da boa governança.

b) Os dias dos executivos-chefes que, nas grandes corporações, controlam os conselhos de administração estão contados. Como agentes fiduciários dos acionistas, os conselhos tendem a assumir o controle efetivo das corporações, especialmente na homologação das estratégias de negócios, na avaliação da gestão e na cobrança de resultados que maximizem o retorno total dos *shareholders* e atendam a interesses legítimos de outros *stakeholders*.

c) Os códigos de ética das corporações deixam de ser peças pró-forma. Incorporando os valores da boa governança, definem-se como compromissos efetivos e como respostas a exigências da lei.

d) Redução de conflitos e de custos de agência, pela transparência e

controle das remunerações e benefícios auto-atribuídos pela alta administração. Em contrapartida, aumento dos custos transacionais dos conselhos, da direção dos auditores, resultante dos altos riscos assumidos pela gestão corporativa. Estes custos são evidenciados pelos crescentes prêmios de seguro de responsabilidade civil da alta administração. Não se descarta a hipótese de que os rigores da lei, as punições e a execração pública de executivos nos casos de inconformidade legal possam desencorajar administradores talentosos a assumirem posições que envolvam riscos elevados.

e) Processos formais de governança mais bem fundamentados, atendendo a amplo conjunto de propósitos:

- I. Observar rigorosamente o conjunto de regras definidas por órgãos reguladores;
- II. Aderir a requisitos exigidos para listagens diferenciadas nas Bolsas de valores;
- III. Comprometer-se com a criação de valor para os *shareholders*, com atenção também voltada para os direitos de minoritários;
- IV. Estabelecer um ambiente de harmonização dos direitos dos acionistas com os de outros *stakeholders*;
- V. Atender aos requisitos de conformidade com *guidelines* da boa governança, especialmente visando à integridade e à transparência das informações; e,
- VI. Buscar um bom posicionamento nas avaliações geradas pelas agências de *rating* corporativo.

## **2.7 Custos de Agência**

Conforme Silveira (2004), os problemas de agência ocorrem quando os gestores tomam decisões com o intuito de maximizar sua utilidade pessoal e não a riqueza de todos os acionistas, motivo pelo qual são contratados. Desta forma, o entendimento da GC passa pela compreensão de como ocorre o problema de agência nas empresas e de quais mecanismos poderiam ser empregados para sua mitigação.

Jensen e Meckling (1994) definem um relacionamento de agência como um contrato

no qual uma ou mais pessoas (representando 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.

Desta forma, os acionistas incorrem em custos para alinhar os interesses dos gestores aos seus, custos esses que são chamados de custos de agência. Segundo Jensen e Meckling (1994), os custos de agência resumem a soma dos:

- a) Custos de criação e estruturação de contratos entre o principal e o agente;
- b) Gastos de monitoramento das atividades dos gestores pelo principal;
- c) Gastos promovidos pelo próprio agente para mostrar ao principal que seus atos não serão prejudiciais ao mesmo;
- d) Danos residuais, decorrentes da diminuição da riqueza do principal, por divergências entre as decisões do agente e as decisões que iriam maximizar a riqueza do principal.

Silveira (2004) descreve que, se ambas as partes agem tendo em vista a maximização de suas utilidades pessoais, existe uma boa razão para acreditar que o agente não agirá sempre no melhor interesse do principal. No caso da relação entre acionistas e gestores, os acionistas podem limitar as divergências, monitorando as atividades dos executivos e estabelecendo incentivos contratuais apropriados para eles.

Na relação entre acionistas e gestores, os custos de agência do tipo **perdas residuais** se manifestam por meio de decisões não maximizadoras da riqueza dos acionistas tomadas pelos gestores.

## **2.8 Novo Mercado e Nível Diferenciado de Governança**

Conforme disposto, no site da Bolsa de Valores de São Paulo (2008), Novo Mercado (NM) e os Níveis Diferenciados de GC – Nível 1 e Nível 2 – são segmentos especiais de listagem que foram desenvolvidos com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que estimulasse, ao mesmo tempo, o interesse dos investidores e a valorização das companhias, como segue.

### 2.8.1 Novo Mercado

O Novo Mercado é um segmento de listagem destinado à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometam, voluntariamente, com a adoção de práticas de GC adicional em relação ao que é exigido pela legislação.

A valorização e a liquidez das ações são influenciadas positivamente pelo grau de segurança oferecido pelos direitos concedidos aos acionistas e pela qualidade das informações prestadas pelas companhias. Essa é a premissa básica do Novo Mercado.

A entrada de uma companhia no Novo Mercado ocorre por meio da assinatura de um contrato e implica a adesão a um conjunto de regras societárias, genericamente chamadas de **boas práticas de GC**, mais exigentes do que as presentes na legislação brasileira. Essas regras, consolidadas no Regulamento de Listagem do Novo Mercado, ampliam os direitos dos acionistas, melhoram a qualidade das informações usualmente prestadas pelas companhias, bem como a dispersão acionária e, ao determinar a resolução dos conflitos societários por meio de uma Câmara de Arbitragem, oferecem aos investidores a segurança de uma alternativa mais ágil e especializada.

A principal inovação do Novo Mercado, em relação à legislação, é a exigência de que o capital social da companhia seja composto somente por ações ordinárias. Porém, esta não é a única. Por exemplo, a companhia aberta participante do Novo Mercado tem como obrigações adicionais:

Extensão para todos os acionistas das mesmas condições obtidas pelos controladores, quando da venda do controle da companhia (*tag along*).

Realização de uma oferta pública de aquisição de todas as ações em circulação, no mínimo, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação no Novo Mercado.

CA com o mínimo de 5 (cinco) membros e mandato unificado de até 2 (dois) anos, permitida a reeleição. No mínimo, 20% (vinte por cento) dos membros deverão ser conselheiros independentes.

Melhoria nas informações prestadas, adicionando as Informações Trimestrais (ITRs), documento, disponibilizado ao público, que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à Bovespa, contendo demonstrações financeiras trimestrais – dentre elas: demonstrações financeiras consolidadas e a demonstração dos fluxos de caixa.

Melhoria nas informações relativas a cada exercício social, adicionando às Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFPs) – documento disponibilizado ao público, que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à Bovespa, e que contém demonstrações financeiras anuais – entre outras, a demonstração dos fluxos de caixa.

Divulgação de demonstrações financeiras, de acordo com padrões internacionais IFRS ou US GAAP.

Melhoria nas informações prestadas, adicionando às Informações Anuais (IANs) – documento, disponibilizado ao público, que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à Bovespa, e que contém informações corporativas – entre outras: a quantidade e características dos valores mobiliários de emissão da companhia detidos pelos grupos de acionistas controladores, membros do CA, diretores e membros do Conselho Fiscal, bem como a evolução dessas posições.

Realização de reuniões públicas com analistas e investidores, ao menos uma vez por ano.

Apresentação de um calendário anual, do qual conste a programação dos eventos corporativos, tais como assembléias, divulgação de resultados etc.

Divulgação dos termos dos contratos firmados entre a companhia e partes relacionadas.

Divulgação, em bases mensais, das negociações de valores mobiliários e derivativos de emissão da companhia por parte dos acionistas controladores.

Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% (vinte e cinco por cento) do capital social da companhia.

Quando da realização de distribuições públicas de ações, adoção de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital.

Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado para resolução de conflitos societários.

Além de presentes no Regulamento de Listagem, alguns desses compromissos deverão ser aprovados em Assembléias Gerais e incluídos no Estatuto Social da companhia.

## **2.8.2 Nível 2**

Implantados em dezembro de 2000 pela Bovespa, os Níveis Diferenciados de GC são

segmentos especiais de listagem que foram desenvolvidos com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que estimulasse, simultaneamente, o interesse dos investidores e a valorização das companhias.

Empresas listadas nesses segmentos oferecem aos seus acionistas investidores melhorias nas práticas de GC, que ampliam os direitos societários dos acionistas minoritários e aumentam a transparência das companhias, com divulgação de maior volume de informações e de melhor qualidade, facilitando o acompanhamento de sua *performance*.

A premissa básica é que a adoção de boas práticas de GC pelas companhias confere maior credibilidade ao mercado acionário e, como consequência, aumenta a confiança e a disposição dos investidores em adquirirem as suas ações, pagarem um preço melhor por elas, reduzindo seu custo de captação.

A adesão das Companhias ao Nível 1 ou ao Nível 2 depende do grau de compromisso assumido e é formalizada por meio de um contrato, assinado pela Bovespa, pela Companhia, seus administradores, conselheiros fiscais e controladores. Ao assinarem o contrato, as partes acordam em observar o Regulamento de Listagem do segmento específico, que consolida os requisitos que devem ser atendidos pelas Companhias listadas naquele segmento, além de, no caso das Companhias Nível 2, adotar a arbitragem para solução de eventuais conflitos societários.

Conforme descrito no site da Bolsa de Valores de São Paulo (2008), as Companhias Nível 2 se comprometem a cumprir as regras aplicáveis ao Nível 1 e, adicionalmente, um conjunto mais amplo de práticas de governança relativas aos direitos societários dos acionistas minoritários. Por exemplo, a companhia aberta listada no Nível 2 tem como obrigações adicionais à legislação:

Divulgação de demonstrações financeiras de acordo com padrões internacionais IFRS ou US GAAP.

CA com mínimo de 5 (cinco) membros e mandato unificado de até 2 (dois) anos, permitida a reeleição. No mínimo, 20% (vinte por cento) dos membros deverão ser conselheiros independentes.

Direito de voto às ações preferenciais em algumas matérias, tais como, transformação, incorporação, fusão ou cisão da companhia e aprovação de contratos entre a companhia e empresas do mesmo grupo sempre que, por força de disposição legal ou estatutária, sejam deliberados em assembléia geral.

Extensão para todos os acionistas detentores de ações ordinárias das mesmas

condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia e de, no mínimo, 80% (oitenta por cento) deste valor para os detentores de ações preferenciais (*tag along*).

Realização de uma oferta pública de aquisição de todas as ações em circulação, no mínimo, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação neste Nível;

Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado para resolução de conflitos societários.

Além de presentes no Regulamento de Listagem, alguns desses compromissos deverão ser aprovados em Assembléias Gerais e incluídos no Estatuto Social da companhia.

### **2.8.3 Nível 1**

Implantados em dezembro de 2000 pela Bovespa, os Níveis Diferenciados de GC são segmentos especiais de listagem que foram desenvolvidos com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que estimulasse, simultaneamente, o interesse dos investidores e a valorização das companhias.

A adesão das Companhias ao Nível 1 ou ao Nível 2 depende do grau de compromisso assumido e é formalizada por meio de um contrato, assinado pela Bovespa, pela Companhia, seus administradores, conselheiros fiscais e controladores. Ao assinarem o contrato, as partes acordam em observar o Regulamento do segmento específico, que consolida os requisitos que devem ser atendidos pelas Companhias listadas naquele segmento, além de, no caso das Companhias Nível 2, adotar a arbitragem para solução de eventuais conflitos societários.

As Companhias Nível 1 se comprometem, principalmente, com melhorias na prestação de informações ao mercado e com a dispersão acionária. Por exemplo, a companhia aberta listada no Nível 1 tem como obrigações adicionais à legislação:

Melhoria nas informações prestadas, adicionando às Informações Trimestrais (ITRs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à Bovespa, disponibilizado ao público e que contém demonstrações financeiras trimestrais – entre outras: demonstrações financeiras consolidadas e a demonstração dos fluxos de caixa.

Melhoria nas informações relativas a cada exercício social, adicionando às Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFPs) – documento que é enviado pelas

companhias listadas à CVM e à Bovespa, disponibilizado ao público e que contém demonstrações financeiras anuais – entre outras, a demonstração dos fluxos de caixa.

Melhoria nas informações prestadas, adicionando às Informações Anuais (IANs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à Bovespa, disponibilizado ao público e que contém informações corporativas – entre outras: a quantidade e características dos valores mobiliários de emissão da companhia detidos pelos grupos de acionistas controladores, membros do CA, diretores e membros do Conselho Fiscal, bem como a evolução dessas posições.

Realização de reuniões públicas com analistas e investidores, ao menos uma vez por ano.

Apresentação de um calendário anual, do qual conste a programação dos eventos corporativos, tais como assembléias, divulgação de resultados etc.

Divulgação dos termos dos contratos firmados entre a companhia e partes relacionadas.

Divulgação, em bases mensais, das negociações de valores mobiliários e derivativos de emissão da companhia por parte dos acionistas controladores.

Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% (vinte e cinco por cento) do capital social da companhia.

Quando da realização de distribuições públicas de ações, adoção de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital.

## **2.9 Abordagens sobre Governança Corporativa**

Segundo Guerra (2005), na década de 1990, a economia brasileira foi submetida a um importante processo de abertura. A partir de então, despertou a necessidade de um processo de gestão racional e eficiente das empresas. Depreendeu-se, então, que haveria necessidade de um sistema de controle para a coordenação e supervisão das atividades dos executivos profissionais: a GC.

No entanto, há diversos motivos de preocupação para os investidores, no que diz respeito à dispersão do controle das empresas, o que, no caso do Brasil, não é relevante. Uma das grandes distorções é o caso das ações da classe preferencial, sem direito a voto.

Para o autor, é justificável a alteração da Lei das S.A., de forma que em todas as empresas brasileiras de capital aberto, vigore o preceito de **a cada ação um voto**.

Por seu turno, o pesquisador Fortuna (2007) propõe para a indústria bancária um regime diferenciado de GC que, conforme sua visão, necessita de um tratamento especial.

O trabalho foi desenvolvido em três partes que contemplam:

- a) A etapa das premissas e justificativas das necessidades, que apresentam um conjunto de enunciados econômico-financeiros, legalmente válidos, em que fundamentam a importância ímpar dos bancos, importância essa não substituível no contexto econômico-social. Essa etapa justifica ainda a necessidade de melhores práticas específicas e diferenciadas de governança para os bancos, justamente por essa particularidade e importância;
- b) A etapa do estágio teórico e prático atual, proposto do ambiente regulatório e de supervisão do público formal e da práxis de governança em vigor – embora já contempladas com regulações advindas dos Acordos de Basileia I e II. Justifica-se a aplicação de um conjunto mais amplo de governança, conforme demonstram os recentes casos de quebras de bancos;
- c) A etapa das proposições de adaptações e inovações à práxis de governança, em que se propõe um conjunto de princípios de GC diferenciados para os agentes econômicos internos e externos, cuja ênfase principal está no respeito aos *stakeholders*.

A visão do autor parece uma antevisão do futuro, como mostram as recentes crises nas instituições bancárias americanas, em que, a despeito da aplicação e do rigor das normas da Lei *Sarbanes-Oxley*, a indústria bancária não resistiu às brechas do dinamismo econômico, bem como dos criativos mecanismos financeiros (como, por ex.: os derivativos dos créditos imobiliários). De outra parte, alerta-nos o estudo efetuado por Oliveira (2005), a despeito dos efeitos do uso de boas práticas de GC, junto aos investidores institucionais, que atuam fortemente no mercado acionário.

É preocupação do autor, procurar identificar a existência de relação entre o investimento destes investidores institucionais (PREVI, Petros, Funcef) nas empresas e a avaliação das governanças corporativas nas mesmas. O autor propõe que a atuação desses acionistas estimularia a adesão das empresas investidas a um alto grau de governança, medidos pelo Índice de Governança Corporativa (IGC).

Há razões de sobra para o estudo dessas posturas, uma vez que, um dos maiores

investidores do mercado são os Fundos de Pensão, que, em última instância, representam os recursos de milhares de investidores. A observância, para investimento, em empresas que aderirem às melhores práticas de governança, é a utilização intensiva da expertise detida por essas instituições para a defesa de seus associados.

Em caso contrário, a quebra de um desses fundos deixaria desamparados milhares de trabalhadores que contribuíram por toda uma vida, para garantir a sua aposentadoria. O mercado acionário americano é reconhecidamente o maior mercado mundo, conforme descreve Borgerth (2005). Mas, por outro lado, é também o patrocinador de uma série dos maiores escândalos de natureza contábil da história econômica recente. Em consequência, as transações irregulares dessas empresas resultaram no enfraquecimento do grau de confiança dos investidores, abalando o equilíbrio não apenas do próprio mercado de capitais americano, mas também dos demais mercados internacionais.

Daí, a edição da Lei *Sarbanes-Oxley*, que foi editada com o objetivo de restaurar a confiança dos mercados. O sentimento com relação a esta Lei é bastante controverso. Para uns ela foi precipitada, pois, o próprio mercado, dado o tempo, se ajustaria aos efeitos da perda de confiança. Desta forma, para estes, a *Sarbanes-Oxley* representa apenas um aumento desmedido de custos sem o correspondente benefício. Para outros, porém, a Lei representa uma grande oportunidade para se discutir a importância da disseminação de uma cultura empresarial que não veja o lucro como um fim em si mesmo.

No entanto, a autora conclui que a Lei, embora recente, já foi capaz de alertar administradores do mundo inteiro sobre a necessidade de assumir a responsabilidade sobre a informação por eles prestada, contribuindo para aumentar os níveis de transparência das empresas.

Partindo da hipótese apresentada por Fama (1970), que afirma que, quando uma informação é relevante, ela é incorporada ao preço da ação, impactando no comportamento dos títulos; e, à luz da Hipótese de Mercado Eficiente, a pesquisadora Pires (2005), que buscou verificar o quanto a influência da adoção de boas práticas de GC exerce na emissão e lançamento de *American Depositary Receipts* (ADRs). Foi utilizado um estudo de evento, com 24 empresas que possuem suas ações listadas na Bovespa e também com adesão aos níveis de GC e novo mercado da Bovespa, além do registro na *Securities and Exchange Commission* (SEC). Como resultado do trabalho de Pires (2005), não foi possível constatar que a emissão e o anúncio da emissão de ADRs, assim como a adoção de práticas de GC, possam ter gerado alguma influência sobre a variação do retorno anormal das ações.

Barreto (2005) nos mostra, através da análise dos dados, que foi efetuada, visando identificar o CA, a estrutura de propriedade do capital, o mercado de aquisições e o sistema legal e regulatório. Os dados mostram quais os mecanismos e modelos de GC estão sendo adotados pelas empresas pesquisadas, sua motivação em adotá-los, bem como o reflexo disso no valor de suas ações, concluindo que:

a) Ao analisar o mecanismo interno do CA, constatou-se que algumas funções deste órgão são prescritas pela pelas leis brasileiras. O CA é considerado por lei um órgão colegiado de deliberação, mesma função determinada no Código das Melhores Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

b) O segundo objetivo estabelecido refere-se aos fatores motivacionais dos dirigentes das empresas pesquisadas em adotar um modelo de GC, sendo que os dados coletados revelaram a melhoria da comunicação e, conseqüentemente, da transparência, como principal fator motivacional para os dirigentes das empresas pesquisadas. Isto pode ser um indicativo da orientação das organizações para captação de recursos de investidores estrangeiros, uma vez que, quanto mais informações estiverem disponíveis para o mercado, maior atratividade estas empresas terão para esses investidores estrangeiros (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2008).

c) O terceiro objetivo específico da dissertação diz respeito à seguinte verificação: se os dirigentes das empresas -foco deste estudo- têm consciência do movimento existente em torno da GC. Esta teoria foi identificada como o esforço das empresas na priorização da transparência e no direcionamento dos recursos para aumentar o retorno, não só para acionistas majoritários, mas também para os minoritários e ainda para todas as partes interessadas. Tendo em vista que mais da metade das empresas respondeu que, para seus dirigentes, essa consciência é um fator motivacional na adoção das melhores práticas, pode-se dizer que há uma tendência desses de terem eles ciência do assunto.

d) Finalmente, o quarto objetivo diz respeito ao impacto da adoção de um modelo de GC na valorização das ações das empresas pesquisadas. Verificou-se que há uma tendência de aumento no valor das ações. Esta tendência é coerente com as pesquisas de Denis e McConnell (2003) que determinam haver melhora no desempenho das ações para as empresas que adotam algum tipo de GC.

Barreto (2005), concluiu então que:

Ao analisar tais mecanismos, pode-se observar que as empresas pesquisadas são propensas a adotar um modelo similar ao modelo anglo-saxão nos mecanismos: CA, mercado de aquisições e sistema legal e regulatório. Convém, no entanto, ressaltar que as grandes corporações dos Estados Unidos da América com estrutura de propriedade de capital difusa e gerência bastante profissionalizada parecem ser típicas apenas para os Estados Unidos da América e o Reino Unido. Virtualmente todos os outros países no mundo têm uma estrutura de propriedade de capital mais concentrada, sendo que em alguns países é comum encontrar um único acionista majoritário. Portanto, não é surpresa que, para o mecanismo de estrutura de propriedade de capital, tenha-se verificado uma tendência de adoção de um modelo similar ao modelo nipogermânico, por terem uma estrutura de capital concentrada em bancos e em blocos de investidores familiares (BARRETO, 2005, p. 147).

Em seu trabalho, Banzas (2005), procurou abordar a questão da governança corporativa dentro do contexto bancário e especificamente no Brasil. “O sistema financeiro constitui um setor muito peculiar da economia determinando certas peculiaridades relativas, sua GC. Estas características envolvem diretamente o BCB e sua função de regulador do Sistema Financeiro Nacional” (BANZAS, 2005, p. 112).

Ele afirma também que:

O BCB nasceu junto com o período autoritário e nestes 40 anos; se caracterizou como uma “caixa preta”. Nos últimos anos vem se tornando mais transparente para a sociedade, mas ainda há muito onde melhorar. Exigir transparência das IF e manter-se opaco diminui a credibilidade do BCB. A independência do BCB necessária para manter autonomia em relação aos ocupantes transitórios do executivo, mas para merecer esta independência, o BCB tem que se tornar uma instituição absolutamente democrática. A administração pública tem que assumir os preceitos da GC, afinal entre cidadãos e funcionários públicos existe claramente uma relação de principal e agente, dentro desta lógica os governos e suas instâncias devem aumentar seu grau de transparência tanto nas ações, quanto na prestação de contas (BANZAS, 2005, p. 114).

E ainda propõe:

- a) Maior independência política para suas atividades;
- b) Restrições às relações **perigosas** com o mercado, evitando o trânsito de diretores do BCB para o mercado e vice-versa;
- c) Maior transparência e divulgação de sua atuação, fornecendo informações até onde seja possível. (ex. Atas do Copom, Boletim Focus, SCR e Relatórios de estabilidade financeira);
- d) Modelos de supervisão adequados ao conceito de disciplina de mercado. Como, por exemplo: mercados de dívida subordinada, acompanhamento do mercado interbancário e de captações internacionais;

- e) Modernização do arcabouço legal, principalmente na supervisão bancária e na questão do enquadramento das IF;
- f) Segurança jurídica - o Pilar 2 do acordo de Basileia II enfatiza que o órgão de supervisão bancária, assim como seus dirigentes, como pessoas físicas, devem ter segurança jurídica para a tomada de decisões. O ordenamento jurídico das intervenções e liquidações de instituições financeiras precisa de uma urgente reforma, visando dar maior agilidade nos processos e maiores garantias aos supervisores.

Considerando que o Conselho Fiscal se constitui em peça fundamental na estrutura de GC, Escuder (2006, p. 6) estudou como esse órgão pode constituir-se em um agregador de valor para a empresa e concluiu que “a percepção desses membros do conselho fiscal com relação à aplicação dessas práticas avalia que as mesmas seriam instrumento de geração de valor aos acionistas”. E adicionou o seguinte:

A importância crescente por maior abrangência dos princípios da boa governança corporativa por parte do mercado, inclusive dos agentes financeiros, traz à tona um aprofundamento do estudo dos diversos órgãos envolvidos na gestão corporativa e sua importância para uma maior transparência e ética nas ações empresariais (ESCUDE, 2006, p. 6).

Por outro lado, começa-se a discutir se os custos de agência envolvidos para aplicação e desenvolvimento do conjunto de normas são realmente necessários e compensadores como instrumento de geração de valor aos acionistas. Nesse caminho, mais uma vez o órgão do Conselho Fiscal torna-se mais atraente na estrutura de poder, com a indicação de novos caminhos e competências mais claras de ação, objetivando reduzir os iminentes conflitos detectados na relação desse órgão com os acionistas, notadamente com os controladores.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Como a pesquisa em proposição vai basear-se em informações com características interpretativas, já que se origina na experiência e percepção dos fenômenos na visão do investigador, utilizar-se-á aqui um método de pesquisa subjetiva. Segundo Miranda (2008):

A realidade é encarada como múltipla, intangível, divergente e holística, daí se procurar compreendê-la e interpretá-la (fundamentação da teoria interpretativa e da fenomenologia). No paradigma interpretativo os valores do investigador exercem influência no processo, tendo em conta que existe dependência derivada do inter-relacionamento sujeito/objecto e, como tal, existe risco de subjectividade (MIRANDA, 2008, p.1).

Contudo, toda pesquisa pressupõe um método, que direcionará a investigação do tema proposto pelo pesquisador. Segundo Moita Lopes (1994), a escolha do método está relacionada com a visão que o pesquisador tem da realidade a ser estudada o que lhe permite localizar-se em um determinado paradigma de pesquisa. Método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo de uma pesquisa científica com maior segurança e economia, direciona o caminho a ser seguido, detecta erros e auxilia nas análises e interpretações dos resultados pelo pesquisador (CASTRO, 1977).

O estudo de caso é um método de pesquisa exploratória e qualitativa que consiste em introduzir uma pergunta empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo no seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes, servindo-se de múltiplas fontes de evidências (YIN, 2005).

Um dos propósitos do estudo de caso, segundo Gil (2007), é a exploração de situações da vida real nas quais os limites não estão definidos claramente e trata-se de método apropriado para pesquisas exploratórias, constituindo-se tanto de um único quanto de múltiplos casos. Geralmente se utiliza de um único caso, vez que, por via de regra, há maior dificuldade ao acesso a múltiplos casos.

Pela definição do objetivo da pesquisa deste trabalho, é conveniente a utilização de estudo de caso único como estratégia de pesquisa, porque no campo de pesquisa selecionado- **Governança Corporativa: um estudo de caso do BB-**, pretende-se, à luz dos resultados, verificar a eficácia da adoção da GC.

Para o tratamento das questões da pesquisa será utilizado o Método Explanatório, sobretudo por utilizar-se de acontecimentos contemporâneos. Para este trabalho, será adotada, a Estratégia do Estudo de Caso Único, conforme asseverado por Yin (2005):

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos (YIN 2005, p. 20).

Para tanto, como nosso propósito é buscar evidências que permitam generalizar os resultados do caso do BB para outras empresas públicas, buscou suporte novamente nos ensinamentos de Yin (2005):

[...] os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos [...]; seu objetivo é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística), [...] como descrevem três notáveis cientistas sociais [...] o objetivo é fazer uma análise ‘generalizante’ e não ‘particularizante’ de caso único (YIN, 2005, p.29-30).

### 3.1 Metodologia para o Estudo

O desenvolvimento de um trabalho científico é sustentado pelos procedimentos metodológicos que conduzem ao alcance do objetivo proposto. Para o desenvolvimento de um estudo, deve-se utilizar um conjunto de procedimentos específicos, de acordo com o ramo da ciência e com o tipo de problema que está sendo estudado. Para melhor entendimento do conteúdo da pesquisa e sua relação com o método e instrumentos de coleta de dados, elaborou-se um roteiro que organiza e relaciona os parâmetros de busca da pesquisa com as fontes de informação.

### 3.2 Roteiro da Pesquisa

Conforme Yin (2005), é necessário elaborar as proposições de estudo, em que cada proposição direciona a atenção a alguma coisa que deveria ser examinada dentro do escopo do estudo, procedimento aqui denominado **roteiro da pesquisa**, conforme figura 4, adequando-se a pesquisa segundo os moldes dos parâmetros propostos.

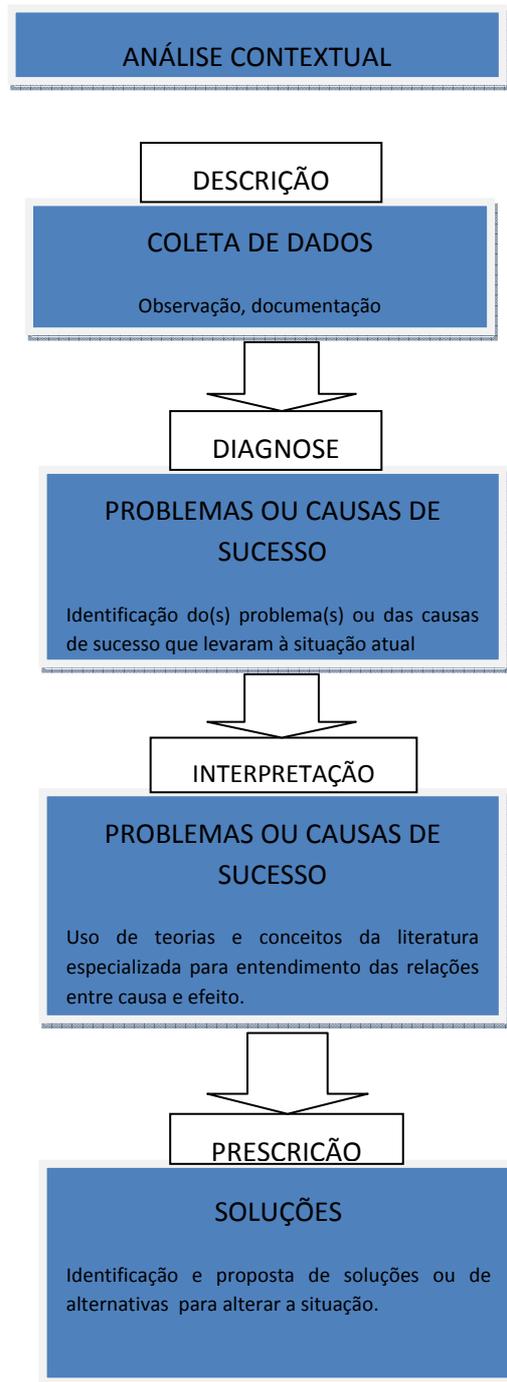
PARÂMETROS	OBJETIVOS DA PESQUISA
GC no BB	Identificar as etapas da implantação da GC no BB
Uso da GC	Vantagens e desvantagens do uso da GC no BB
Papel e finalidade da GC	Eficácia e reflexos nos resultados
Formato da GC no BB	Qual o modelo de GC adotado pelo BB
Evolução da GC no BB	Percepção da evolução e reconhecimento pelo mercado.

**Figura 4:** Parâmetros e Objetivos da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.3 Desenho Metodológico da Pesquisa

Ao se projetar uma pesquisa com um método único, o pesquisador pode ter dificuldade para identificar os reais fatores que são responsáveis pelo fenômeno em observação. Gordon (2001) desenvolveu um esquema, que envolve duas dimensões de análise: contextual e processual. Neste trabalho, o estudo de caso está concentrado na análise contextual, modelo em que são estabelecidas as fases que permitem ao pesquisador moldar a coleta, a análise e a interpretação dos dados, de forma a levá-las a possíveis conclusões. A Figura 5 apresenta o desenho metodológico sintetizado e que serviu de base direcionadora de ações e passos elaborados na execução da presente pesquisa.



**Figura 5:** Fluxo Metodológico  
Fonte: Adaptado de Gordon (2001)

A fase da descrição compreende um estágio vital para as possíveis inferências teóricas do estudo, porque contextualiza historicamente os dados coletados. A coleta pode ocorrer de quatro maneiras distintas: por observação, por levantamento de dados documentais (secundários), por entrevista e por meio de questionário. Nesta fase, buscar-se-á

a maior quantidade de dados pertinentes à questão principal do estudo: a utilização do estudo de caso do BB, como suporte para a melhoria na qualidade da GC nos demais órgãos da Administração Pública. Envolve a evolução histórica da GC, a relevância da própria utilização das boas práticas de governança e os padrões em que se encontra.

A fase da diagnose compreende a análise dos dados, dentro de seu contexto histórico, a fim de identificar as reais causas do problema ou dos fatores de sucesso do evento em estudo.

A fase de interpretação envolve a contextualização teórica das causas e seus efeitos identificados na fase anterior. Analisam-se os dados à luz das teorias existentes e interpretam-se as implicações da presença e, principalmente, do **comportamento** dos fatores e suas relações com seu ambiente (organização).

Finalmente, a fase de prescrições refere-se à identificação de possíveis soluções e/ou caminhos tomados para resolver ou direcionar a questão em análise. Comportando-se como um estudo de caso, a prescrição envolve as conclusões a partir da análise feita e sua ligação com os paradigmas teóricos, isto é, investiga como tais paradigmas explicam ou poderiam explicar (ou não) o comportamento, desempenho e resultados observados no estudo de caso.

Com a análise dos fatores de maneira ordenada, será possível uma melhor visualização das causas reais, trabalho que descreverá com propriedade as inferências e as propostas de replicação, se for o caso.

### 3.4 Protocolo de Pesquisa

Definidos os métodos de pesquisa, é preciso elaborar o protocolo de pesquisa. Segundo Yin (2005), o protocolo contém os procedimentos e as principais regras que devem ser seguidas pelo pesquisador ao realizar o estudo de caso (ver protocolo completo no Apêndice).

Yin (2005) e Gil (2007) garantem que a utilização do protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e também orienta o pesquisador sobre a escolha da melhor maneira de realizar a coleta de dados.

Segundo Yin (2005), o protocolo elaborado deve conter as seguintes seções:

- a) Visão geral do projeto: que contém os objetivos, os patrocínios do projeto, as

questões inseridas no estudo de caso. Nesta seção, pode-se incluir também a literatura que se refere ao caso investigado;

- b) Procedimentos de campo: que envolvem o acesso à organização do estudo, material e informações gerais sobre o caso e procedimentos que serão desenvolvidos;
- c) Questões do estudo de caso: contendo as questões específicas que deverão ser respondidas pelos dados disponíveis, apresentadas no instrumento de coleta de dados, tabelas para arranjo de dados, que devem se fazer acompanhar das principais fontes de informação;
- d) Guia para o relatório do estudo de caso: incluindo o esboço, formato para os dados, apresentação das demais documentações ou informações bibliográficas.

As diretrizes gerais de apresentação do relatório devem fazer parte do protocolo que, assim, ajudará na coleta de dados. Todavia, novos aspectos podem ser abordados na coleta inicial de dados, devido à flexibilidade que o estudo de caso permite ao pesquisador.

O Protocolo está organizado da seguinte forma:

- 1) questões
- 2) procedimentos
- 3) coleta de dados

1.1 Questões do estudo de caso:

- a) Como está estruturada e implantada a GC no seio do BB?
- b) Qual é a importância da utilização da GC?
- c) Qual é o nível de maturidade da GC?
- d) Qual a importância da GC para o desenvolvimento do planejamento estratégico?

1.2 Questões de pesquisa

- a) Como a implementação da GC, melhorou a eficácia da gestão do BB, elevando essa empresa ao nível do gerenciamento das empresas privadas?
- b) Qual o modelo de GC aplicado no BB?
- c) Quais os resultados alcançados pelo BB com a implementação das melhores práticas de GC?

2 Procedimentos adotados no trabalho de campo

Conforme trata Yin (2005) pode-se lançar mão de seis fontes de evidência para os procedimentos do trabalho de campo: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Para este trabalho, o pesquisador selecionou e se utilizou das seguintes fontes de evidência: documentação, registros em arquivos, observações diretas e observação participante. Foram também utilizadas, em parte, as entrevistas; no entanto, estas foram resgatadas a partir de pesquisas realizadas pela própria instituição (BB), a qual contratou o Instituto Vox Populi, para dimensionar a visão de seus *stakeholders* sobre a empresa. Essa pesquisa foi muito importante para posicionar os dirigentes da empresa, no sentido da tomada de decisão acerca da adoção da GC.

Na fonte de evidência documentação, foram coletados dados nos seguintes documentos: documentos administrativos, documentos internos, estudos da empresas, recortes de jornais, órgãos correlatos (BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO, 2008; INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2008).

O item registros em arquivos segue os mesmos procedimentos da fonte documentação, mas ostentando dados precisos e quantitativos, traduzidos por gráficos e figuras, além de exibir registros organizacionais, como a linha do tempo, material extraído tanto do site do BB quanto do IBGC.

Na observação direta, as atividades classificaram-se como de caráter formal e informal, conforme dispõe Yin (2005):

as evidências observacionais são, em geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado. Se o estudo de caso for sobre uma nova tecnologia (o que é o caso), observar essa tecnologia no ambiente de trabalho prestará uma ajuda inestimável para se compreender os limites ou os problemas dessa nova tecnologia (YIN, 2005, p. 121).

A observação participante faz parte fundamental desse estudo, uma vez que o pesquisador foi funcionário do BB, por 32 anos, e ainda continua ativo, através da Universidade Corporativa do BB, ministrando cursos em diversas partes do Brasil. Como assevera Yin (2005, p. 122): “A observação participante fornece oportunidades incomuns para a coleta de dados em um estudo de caso [...]”.

### 3 Coleta de Dados

Pesquisa em documentos fornecidos pela Instituição (Diretoria de Relações com o Mercado) e site da empresa, além de instituições afins (Bovespa, dentre outras).

Observação do próprio pesquisador, que trabalhou na instituição por 32 anos.

### 3.1 Fonte de dados

#### 3.1.1 Primários

Informações fornecidas pelo próprio BB (Diretoria de Relacionamento com o Mercado):

Gerente 1

Gerente 2

Observação *in loco* pelo próprio pesquisador.

#### 3.1.2. Secundários

Internos: documentos, arquivos e registros do BB (Fornecidos pela Diretoria de Relacionamento com o Mercado).

Externos: artigos, livros ou resenhas publicadas na mídia impressa em geral, site do BB e demais órgãos, como BOVESPA, IBGC, dentre outros.

### 3.2 Instrumento de coleta de dados

#### 3.2.1. Dados Primários

Serão coletados por meio de documentos e informações enviadas pelo próprio BB (fornecidos pela Diretoria de Relacionamento com o Mercado)

Observação *in loco* pelo próprio pesquisador.

#### 3.2.2. Dados Secundários

Serão coletados por meio de levantamento junto às fontes internas e externas apresentadas anteriormente.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este item tratará do resultado da pesquisa, fase em que, com a discussão, buscar-se-á trazer evidências e colocar pontos contraditórios e convergentes para apreciação. Daí se depreenderá que as questões de pesquisa terão bases sustentáveis para a chegada da conclusão.

### 4.1 Resultados

Com a implementação da Governança Corporativa, após a capitalização do Banco do Brasil, os resultados não demoraram a aparecer. É importante também ressaltar que havia no seio do BB, um desejo de restabelecimento da normalidade da Instituição, seja no âmbito financeiro, seja na sua representatividade, afinal uma empresa bicentenária, com o seu histórico, não poderia terminar de uma forma decadente e catastrófica.

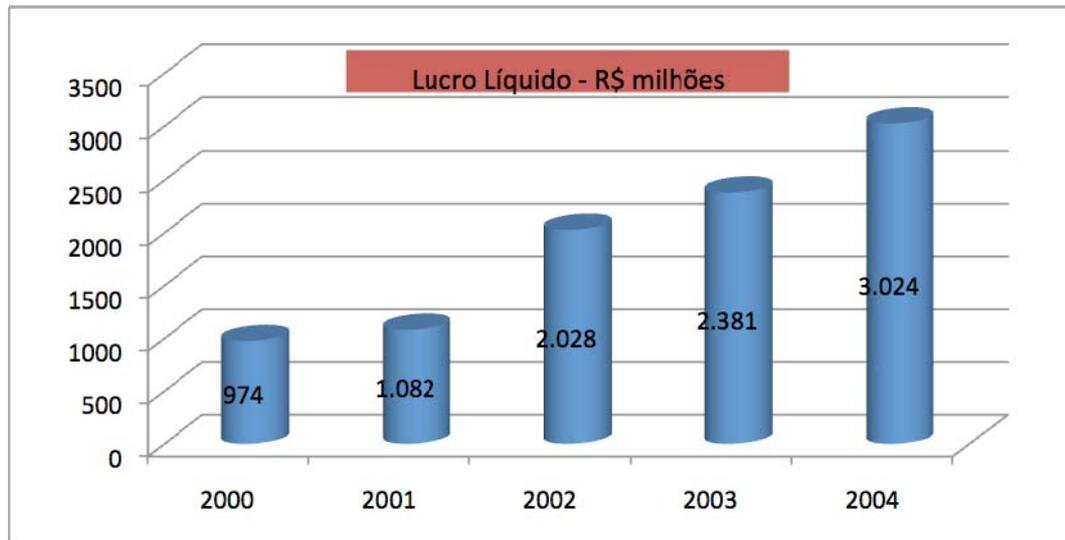
Parece oportuno também, realçar, que essa ambiência favorável foi muito importante e decisiva para o sucesso do BB, ou seja, houve uma adesão irrestrita ao novo modelo.

Contudo, o desejo do acionista majoritário também se fez presente, com o incentivo à implementação, com a capitalização do BB e com a nomeação de Diretoria com mandato específico para esse fim.

Isso tudo quer dizer que, quando há uma união favorável entre acionistas, gestores e corpo funcional, a perspectiva de sucesso é muito maior porquanto todos **remam para um mesmo porto seguro**, o do sucesso.

Os gráficos a seguir demonstram claramente a evolução dos números do BB, representando a eficácia da implementação das melhores práticas de GC.

Os reflexos não demoraram a aparecer, como demonstram as Figuras 6 e 7.



**Figura 6:** Melhoria da Governança Corporativa refletida nos Resultados (lucro líquido)  
Fonte: Elaborado pelo autor



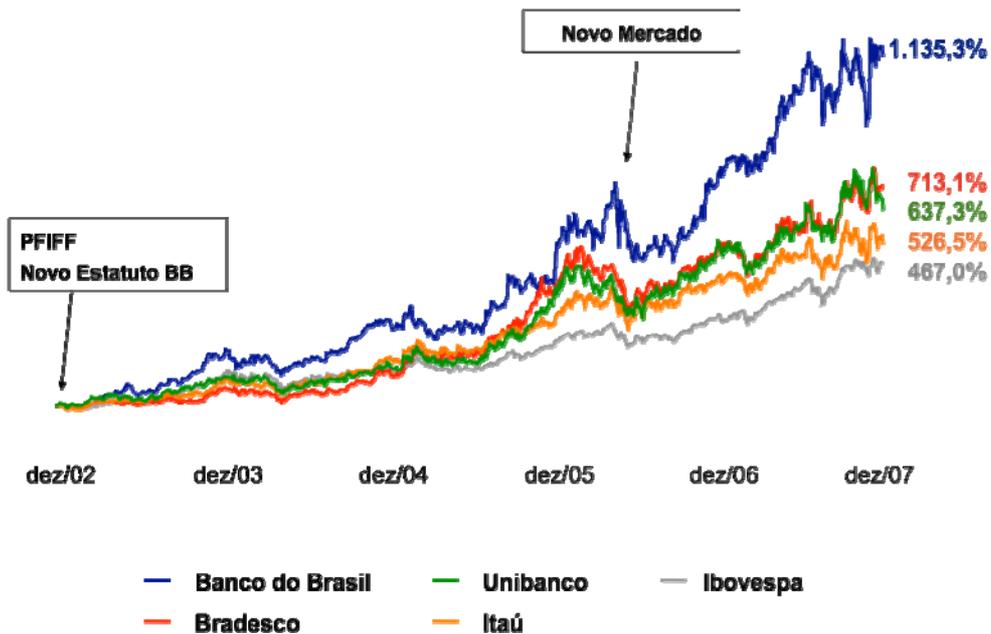
**Figura 7:** Melhoria da GC Refletida no Reconhecimento  
Fonte: Elaborado pelo autor

O reconhecimento do mercado se deu de diversas formas: quer seja no comparativo com outras Instituições Financeiras, quer seja pela valorização das ações, quer seja pelo custo de captação ou, ainda, pelo *Rating* (emanadas pelas empresas especializadas). Conforme pode ser observado no Gráfico 1, os reflexos da GC do BB foram expressos através do reconhecimento do mercado que quantificou o seu valor através das suas ações.

Comparativamente com os demais bancos do mercado, os quais também adotaram as

boas práticas de GC, pode-se mensurar a reação positiva e o reconhecimento dos agentes do mercado às ações do BB.

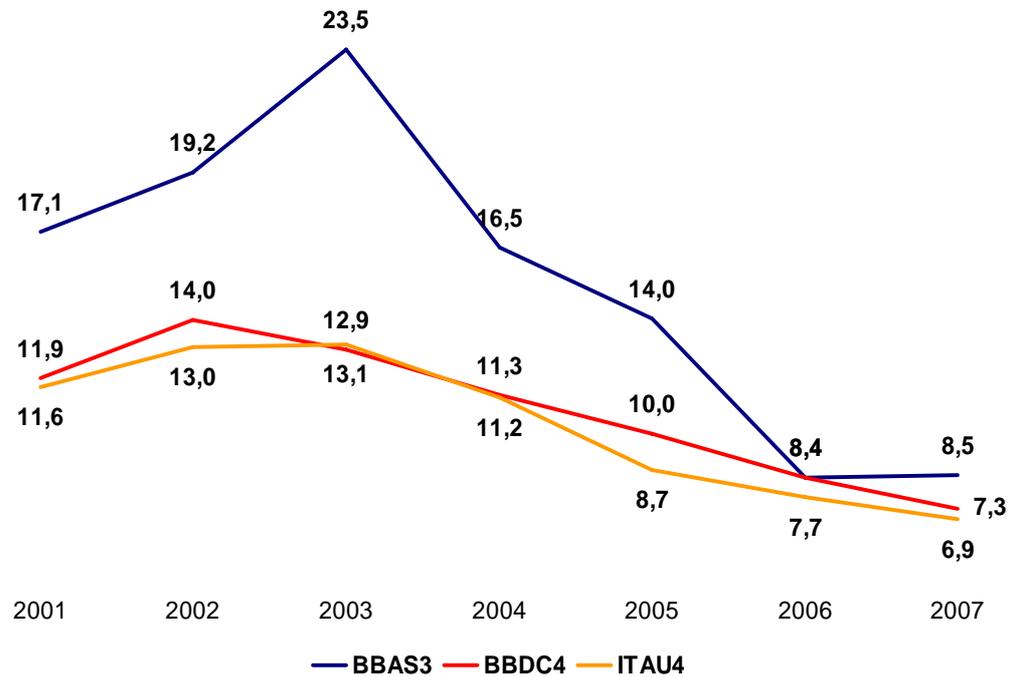
## O Reconhecimento do Mercado



**Gráfico 1:** Valorização das Ações do BB x Outros Bancos  
Fonte: Banco do Brasil (2008)

Conforme Williamson (1996), a qualidade da GC pode influenciar as decisões de financiamento na medida em que as empresas com melhor governança desfrutem de condições mais vantajosas para captar recursos externos, independentemente do ambiente institucional em que estão inseridas. Por outro lado, pode-se argumentar que a própria estrutura de capital escolhida pela empresa funciona como mecanismo complementar de GC, na medida que o endividamento atua como força disciplinadora, limitando a discricionariedade dos gestores.

Silveira, Perobelli e Barros (2008) demonstraram que há uma associação positiva entre alavancagem e proporção do capital das empresas representada por ações ordinárias. O trabalho não contemplou empresas financeiras, mas, considerando que, entre essas, há o maior grau de alavancagem do mercado, pode-se associar o trabalho de Silveira, Perobelli e Barros (2008) com este estudo - e o Gráfico 2 demonstra que a qualidade da governança está diretamente relacionada ao custo do capital.



**Gráfico 2:** Custo de Capital (K) - %  
 Fonte: Banco do Brasil (2008)

O gráfico acima revela que os efeitos da adesão às práticas de GC se faz sentir no custo de captação de um banco. Para essa atividade, o custo de capital é vital, uma vez que sua existência se justifica pela captação de recursos e empréstimo aos tomadores. Então se depreende que o seu ganho (*spread*) está na captação mais baixa e na aplicação junto aos tomadores. Verifica-se que, frente aos bancos concorrentes, o BB pagava um custo muito mais elevado em sua taxa de captação. Isso era reflexo ao prêmio de risco que o BB despendia junto aos seus investidores, mercê da desconfiança do mercado em suas práticas de governança. Os efeitos positivos foram sentidos, após a adesão à GC, e as taxas de captação ficaram muito próximas aos maiores concorrentes (Bancos Bradesco e Itaú).

## 4.2 Discussão

GC é o conjunto de normas de conduta a serem adotadas por empresas, administradores e controladores, que ampliam direitos concedidos aos acionistas

minoritários, mantendo a qualidade das informações prestadas. Estas medidas são consideradas fundamentais para a melhoria da relação das empresas com seus investidores e demais *stakeholders*, elevando, assim, o potencial de valorização dos seus ativos.

Segundo a atual visão do Banco do Brasil (2008), a GC permite aos investidores/acionistas monitorar o desempenho dos administradores nas empresas nas quais detêm recursos aplicados, em especial naquelas onde exista a separação entre propriedade e controle. Boas práticas de GC são traduzidas no alinhamento entre os interesses dos acionistas e administradores da empresa. Práticas de GC representam benefícios efetivos nas organizações, tanto pela obtenção de capitais de longo prazo e ampliação das fontes estáveis de financiamento, quanto pela redução de custo de capital.

Para o Banco do Brasil (2008) há que haver, ainda, uma geração de valor versus percepção dos diversos *stakeholders*. Pode-se elencar dentre eles:

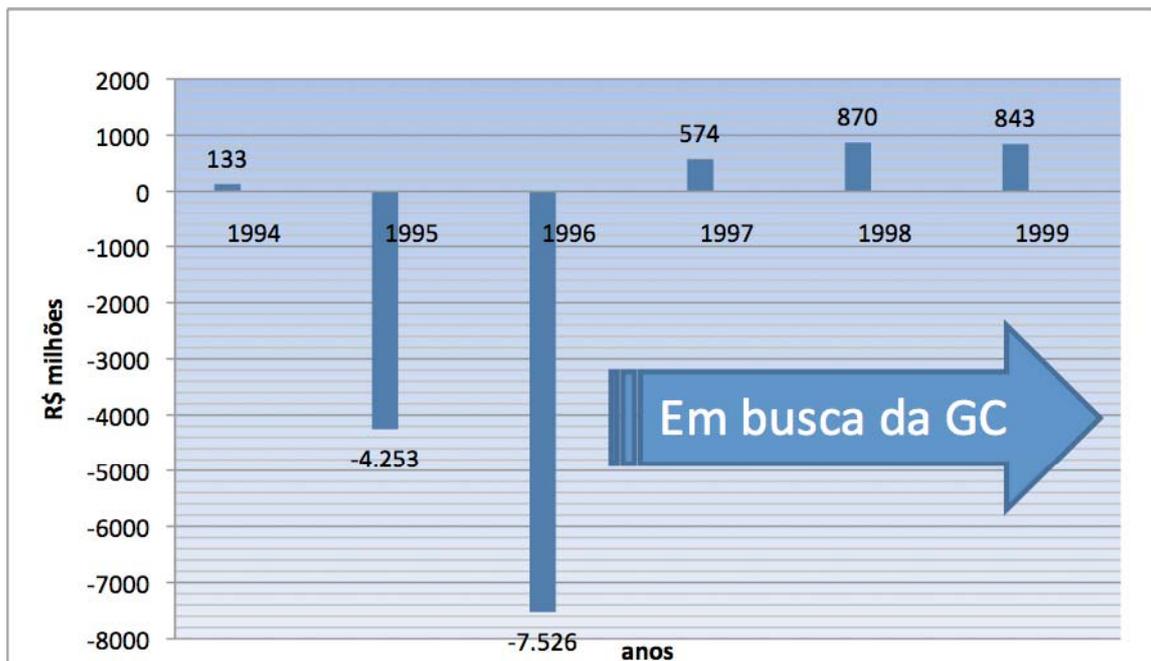
Boas práticas de GC tendem a oferecer resultado diferenciado e proteção àqueles que mantêm interesse na empresa (*stakeholders*); empresas **bem governadas** oferecem rentabilidade superior, renda esta representada pelo valor de mercado de suas ações; investidores estão dispostos a pagar prêmios adicionais por ações de empresas **bem governadas** (Gerente 1)<sup>2</sup>.

O BB, antes de 1994, através de um processo de governança ineficiente, premido mais por atitudes políticas do que técnicas, levou o Banco a um quadro deficitário, obrigando o Tesouro Nacional a aportar recursos gigantescos para evitar o colapso da Instituição.

Na Figura 8, pode-se verificar o antes e o depois da adoção das boas práticas de GC no BB.

---

<sup>2</sup> Informação fornecida pelo Gerente 1 do Setor de Gerência de Relações com Investidores



**Figura 8:** GC Ineficiente – Reflexos nos Resultados (prejuízos/lucros líquidos)  
 Fonte: Banco do Brasil (2008)

As medidas a seguir, foram o início do processo de saneamento do Banco, o qual de imediato apresentou resultados expressivos, e, na sequência o credenciaram para a implementação dos novos mecanismos de governança, com o objetivo de resguardar a gestão saudável da Instituição, bem como a perenidade de seus resultados.

Importante realçar que, a GC *per se*, não seria suficiente para a salvação do BB; ou seja, muito do sucesso deveu-se a capitalização da Instituição, o que serviu de plataforma para a implementação dessas novas práticas de gestão(GC).

Por meio da má gestão, da pouca transparência e da estratégia sem foco, a consequência inevitável foi a destruição de valor. No Plano de Reestruturação do BB, em 1996, foram contempladas medidas em sua estrutura de capital e gestão, com a implementação dos seguintes itens:

- a) Recomposição da Estrutura de Capital
- b) Reformulação da Gestão
- c) Melhoria da Estrutura de Ativos
- d) Revisão das Práticas de Crédito
- e) Política de Crédito - segregação entre deferimento e análise de crédito
- f) Modernização Tecnológica
- g) Reestruturação Administrativa (unidades negociais)

h) Estratégia Mercadológica - visão de mercado e foco no resultado

Principais mudanças na Gestão e na GC entre 1995 e 2000:

- a) Criação de Comitê para tratar de assuntos estratégicos (Planejamento, Orçamento e Marketing - 1995)
  - b) Alocação de recursos e devida remuneração para operações de interesse do Governo Federal (1996)
  - c) Estabelecimento de requisitos mínimos para preenchimento do cargo de Administrador (1996)
  - d) Impedimento de participação nos órgãos da Administração de pessoas que tomem parte de agremiação societária ou integrem sociedades em mora com o Banco ou, ainda, que lhe tenham causado prejuízo (1996)
  - e) As orientações estratégicas que envolvam mais de uma Unidade Administrativa serão tratadas em Comitês (1996)
  - f) Responsabilização, com perda do cargo, de membros da Diretoria, no caso de descumprimento das diretrizes do Banco ou de tomada de decisão incompatível com a boa técnica bancária (1996)
  - g) Organização do Banco por Unidades Administrativas de Negócios, de Funções e de Assessoramento (1996)
  - h) Criação da área de Relações com Investidores (1997)
  - i) Auditoria externa, a cada três anos, para avaliar o processo de análise de risco de crédito e de mercado e o processo de deferimento de operações da Instituição (1996)
  - j) Obtenção de, no mínimo, cinco votos favoráveis para aprovação de questões estratégicas (1996)
  - k) Acompanhamento do Desempenho, Orçamento Global e Acordo de Trabalho para todas as Dependências (1996)
  - l) Eliminação de alçadas individuais no Banco (1996)

De acordo com dados internos fornecidos pelo Banco do Brasil (2008), em pesquisa encomendada à Vox Populi - 1º semestre de 2001- a opinião dos analistas e acionistas minoritários se traduzia no seguinte: o governo manda o Banco emprestar a juros baixos e perdoar a dívida. O ponto fraco é que o governo manda na diretoria do Banco e isso deve

prejudicar o lucro dele (informação verbal)<sup>3</sup>; um Banco sem dono, ele não tem uma rentabilidade compatível e isso é má gestão, falta de foco, falta de estratégia. O problema é ele ser estatal, estar deitado em berço esplêndido (informação verbal)<sup>4</sup>; a empresa de capital aberto tem que ter uma transparência muito forte e o BB constantemente vem com uma novidade, com um rombo, uns esqueletos, coisa que não têm acontecido com bancos privados (informação verbal)<sup>5</sup>; o BB está entre as piores empresas porque não faz render dinheiro, não valoriza o cliente. Se fôssemos especialistas do Banco e estudássemos seu balanço, diríamos que ele está quebrado (informação verbal)<sup>6</sup>; não está posicionado junto às empresas bem vistas, assim como não está ao lado das empresas mal vistas (informação verbal)<sup>7</sup>; trata-se de uma instituição que está distante do mercado, seus papéis não são negociados com frequência, sua liquidez é baixa e as estratégias da empresa não indicam continuidade (informação verbal)<sup>8</sup>.

Diante desse cenário, **construído com a voz do povo**, o acionista majoritário (governo federal) verificou que a única saída plausível seria a implementação de um processo de governança crível onde se pudesse agregar os valores necessários para uma gestão eficiente, com a implantação das seguintes políticas:

- a) Melhoria da Gestão
- b) Maior Transparência
- c) Direcionamento Estratégico

A partir de 2001, foram implementados diversos aprimoramentos, tais como a capitalização do BB e medidas adotadas pelo Governo, através do PFIFF e início das práticas de GC do Banco, com os seguintes objetivos:

- a) maior transparência às decisões internas
- b) segregação de funções
- c) maior equidade no relacionamento com os acionistas minoritários.

Em junho de 2001, foi lançado o Programa de Fortalecimento das Instituições Públicas Federais (PFIFF), com o objetivo de **garantir a geração de resultados**

---

<sup>3</sup> Informação verbal fornecida por acionista até 1 milhão

<sup>4</sup> Informação verbal fornecida por analista

<sup>5</sup> Informação verbal fornecida por analista

<sup>6</sup> Informação verbal fornecida por acionista até 1 milhão

<sup>7</sup> Informação verbal fornecida por investidores

<sup>8</sup> Informação verbal fornecida por investidores

**consistentes com estrutura patrimonial sólida**, colocando em prática essas principais medidas:

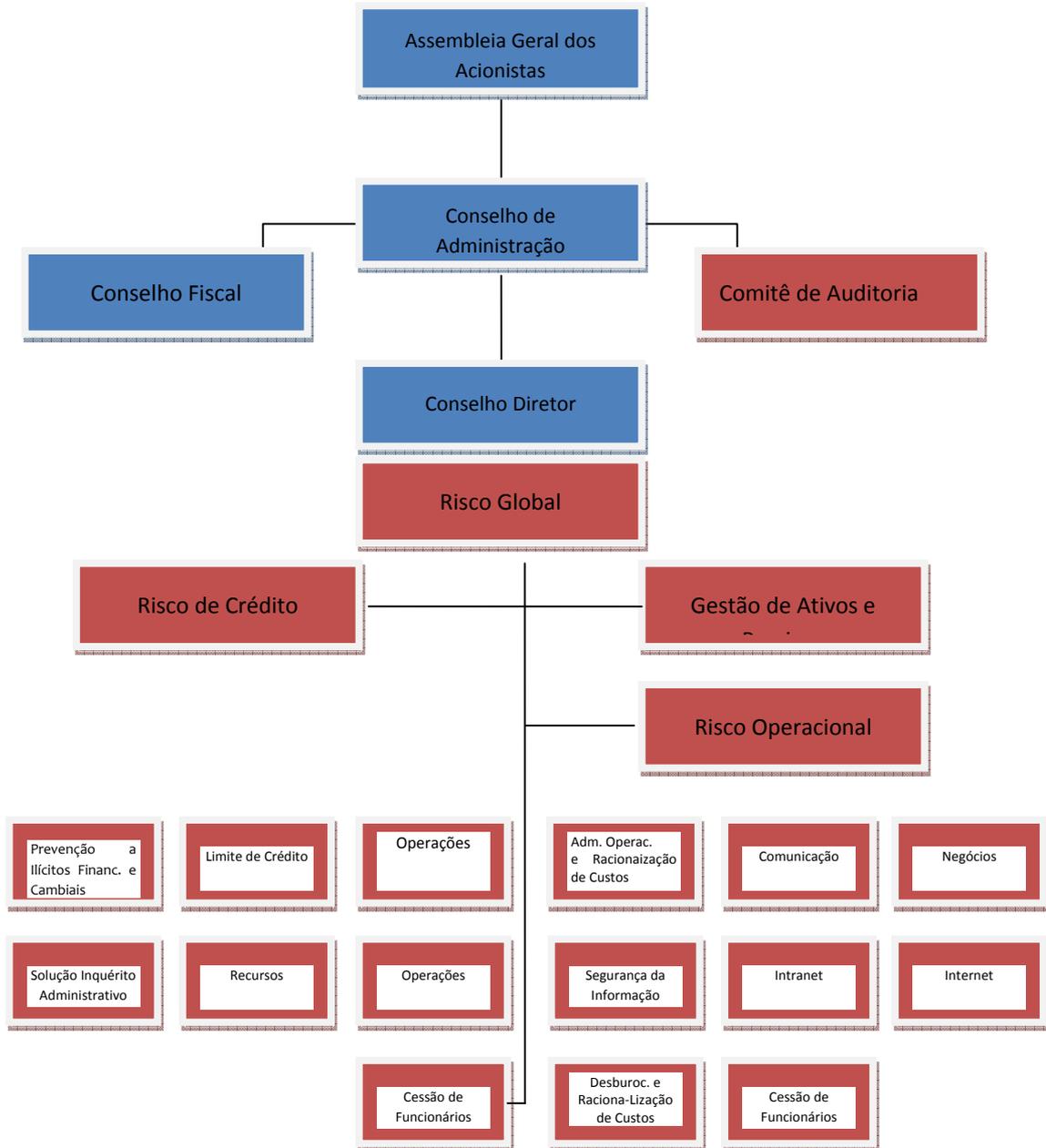
- a) Permuta de *brady bonds* - R\$ 7,2 bilhões;
- b) Securitização de Dívidas Rurais - R\$ 7,3 bilhões;
- c) **PESA** - R\$ 4,1 bilhões;
- d) FCO/Funcafê/Prodecer - R\$ 1,9 bilhão; e
- e) Autorização para classificar os recursos do FCO como capital de nível II.

A melhoria das práticas de GC no BB, a necessidade de adequação aos parâmetros do **Acordo de Basileia** e a implementação do PFIFF, geraram o seguintes resultados:

- a) Redução dos Ativos Ponderados pelo risco em R\$ 7 bilhões;
- b) Aumento do Patrimônio de Referência em R\$ 2,8 bilhões;
- c) Aumento do Índice de Basileia de 8,8% (2000) para 12,7% (2001); e
- d) Aumento do Retorno s/ PL - de 12,9% (2001) para 22,6% (2002).

A partir de então, o BB, adotou medidas para implementação dos 4 (quatro) pilares da GC, como segue:

1. Pilar Gestão está refletido na Figura 9.



**Figura 9:** O Pilar Gestão  
Fonte: Elaboração do autor

2. No Pilar Transparência, foram contempladas as seguintes medidas:

- a) Aumento das informações prestadas ao mercado, nas versões em português e em inglês.
- b) Arquivamento de todas as informações disponibilizadas pela Internet.
- c) Compromisso de realizar no mínimo uma reunião pública anual com o mercado.

- d) Elaboração e envio à Bolsa do Calendário Anual de eventos.
- e) Demonstrações em US GAAP.

3. Para o Pilar Equidade, as medidas foram:

- a) Proibição de emissão de debêntures e partes beneficiárias
- b) Mecanismos que favoreçam a dispersão do capital
- c) Cumprimento exclusivo da pauta objeto da convocação das Assembleias
- d) Adoção do princípio **uma ação = um voto** - capital composto por apenas ações ordinárias
- e) Mandato unificado de um ano para o CA
- f) Previsão de adesão à Câmara de Arbitragem da Bovespa
- g) *Tag along* de 100%

4. Para o Pilar *Accountability*, as seguintes providências foram tomadas:

- h) Facilidade de acesso às informações a serem deliberadas nas assembleias
- i) Prestar informação sobre negociações com valores mobiliários da Cia.
- j) Prazo mínimo de 15 dias para convocação da assembleia
- k) Criação dos cargos de Diretores Estatutários
- l) Criação do Comitê de Auditoria

Essas medidas foram o início da implementação das melhores práticas da Governança Corporativa no BB, que culminou com a sua adesão ao Novo Mercado em 2006. No entanto, o BB não se conteve apenas às medidas centrais das boas práticas de governança, foi mais além, conforme a seguir, o que convencionou ser chamado como o 5º pilar.

E, por adição, o 5º (quinto) Pilar, que foi o da Responsabilidade Corporativa, com os seguintes dispositivos e medidas:

- a) Carta de Princípios Éticos
- b) Criação da Diretoria de RSA
- c) *Global Compact*
- d) Princípios do Equador
- e) Agenda 21

Alteração da Missão do Banco: ser a solução em serviço e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do país (Gerente 2)<sup>9</sup>.

### 4.3 Composição Acionária

A composição acionária do BB está distribuída, conforme Figura 10, externando duas realidades:

- A primeira, que demonstra a confiança alcançada junto a investidores estrangeiros, os quais, diante da evidência de uma GC confiável, eximem-se de eventos políticos, assegurados pela segregação das funções propriedade/gestão.
- A segunda demonstra a necessidade de se buscar o *free float*, de modo a assegurar uma fluidez maior para as ações do Banco e, por consequência, maior liquidez.

ACIONISTA	JUNHO/2008 (%)
Tesouro Nacional	66,31
PREVI	10,47
BNDESPar	2,53
Pessoas Físicas	5,75
Pessoas Jurídicas	4,00
Capital Estrangeiro	11,94
TOTAL	100,00

Posição: junho/2008.

**Figura 10:** Composição Acionária do Banco do Brasil

Fonte: Banco do Brasil (2008)

Por seu turno, também, mercê da adoção das boas práticas de GC, as empresas

<sup>9</sup> Informação fornecida por Gerente 2 do Setor de Gerência de Relações com Investidores

internacionais de atribuição de conceitos de risco às empresas e países, contemplaram o BB com níveis de risco muito baixos, portanto altamente positivos, elevando, inclusive, o Banco ao *Investment Grade* (Grau de Investimento). Dessa forma, assegura-se aos investidores o baixo risco que a empresa oferece para s investimentos.

Fitch Ratings	Classificação
Moeda Local – Curto Prazo	F3
Moeda Local – Longo Prazo	BBB-
Moeda Estrangeira – Curto Prazo	F3
Moeda Estrangeira – Longo Prazo	BBB-
Individual	C / D
Standard & Poors	Classificação
Moeda Local – Curto Prazo	BBB-
Moeda Estrangeira – Longo Prazo	BBB-
Moeda Estrangeira – Curto Prazo	A-3
Moody's	Classificação
Moeda Local – Curto Prazo	P-1
Moeda Local – Longo prazo	A-1
Moeda Estrangeira – Curto Prazo	NP
Moeda Estrangeira – Longo Prazo	Ba2
Moeda Estrangeira – Longo Prazo (dívida)	Baa3
Força Financeira	C

Posição: maio/2008

**Figura 11:** Classificação de Risco do Banco do Brasil - *Ratings* Internacionais

Fonte: Banco do Brasil (2008)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação se propôs a identificar de uma forma geral as principais etapas, vantagens e desvantagens da implantação da Governança Corporativa em uma empresa de gestão pública, no caso, o Banco do Brasil. Os objetivos específicos pretenderam detalhar os processos de implantação, a partir dos próprios relatórios do Banco, assim como seus resultados mais importantes no aspecto da gestão e no reconhecimento pelo mercado. Com esses objetivos nos direcionando, utilizamos o procedimento do método do caso que julgamos o mais adequado para atingi-los. Os principais resultados, discutidos no item anterior, levam-nos a fazer algumas considerações finais.

O caso estudado contém algumas idiosincrasias que o tornam verdadeiramente peculiar. Navegando pela história do BB, desde a sua fundação em 1808, pode-se perceber que a influência política sempre esteve presente na instituição. Da mesma maneira, estão registrados os mesmos efeitos dessas ações nos resultados e na situação econômico-financeira do Banco, ou seja, o enfraquecimento de sua capacidade financeira e posição no mercado. Tais fatos atingiram tal monta, foram de tal modo prejudiciais à instituição, que se tornou necessária uma ação de injeção de capital na forma de capitalização do BB, por parte do Governo Federal. Mais precisamente no ano de 1996, o BB necessitou de um socorro expressivo, desse mesmo Estado perdulário que, ao longo de sofridos anos, solapou as finanças da instituição. Após o expressivo aporte efetuado (R\$8 bilhões), a empresa necessitou repensar o seu modo de governança e adotar medidas para que o erário público – que em última instância é o povo – não fosse mais chamado a pagar as contas dos desmandos políticos.

É claramente visível que, a partir da alteração do novo Sistema de Governança Corporativa, o BB pode atuar de acordo com as melhores práticas de gestão do mercado, sem perder suas características de banco público, mas também sem se submeter aos desmandos políticos. Para tanto, a adoção da GC e a adesão ao Novo Mercado da Bovespa, criaram a chamada *Chinese Wall*, ou seja, uma espécie de muralha da China, que veio a proteger a gestão do Banco. A partir desse momento, o BB passou a ser -sob o aparato técnico- de maioria estatal, com 67,84% das ações distribuídas entre 65,31% do Tesouro Nacional e 2,53% do BNDESPar.

O Banco ainda não tem o necessário *Free Float* de suas ações no mercado (neste momento com 21,7%), mas já afirmou o compromisso, quando de sua adesão ao novo

mercado de, até 2009, cumprir o mínimo exigido de 25%. Isso, contudo, não invalida o seu intento de uma gestão à luz das melhores práticas de gestão, já verificadas ao longo desse período, conforme demonstram os gráficos anteriores.

De outra parte, mercê do bom desempenho até aqui alcançado, não se deve descuidar da continuidade da adoção dessas boas práticas (celebradas pela própria empresa, como a primeira empresa pública a aderir ao Novo Mercado), sob pena de haver um recuo ao caos anterior. O mercado claramente reconhece a melhora, como pode ser visto na Figura 10, analisada a participação do capital estrangeiro (11,1%), prova da confiança nos novos métodos de gestão.

À medida que o tempo foi passando e a percepção do mercado para a evolução do BB foi ficando evidente, ficou fácil constatar que os prêmios de risco para os investidores tendem a melhorar, como verificado no Gráfico 2, que claramente mostra, sobretudo para os investidores especializados, a confiança na Instituição. E o reflexo está no custo de capital, vale dizer, um dos pilares do sucesso de uma empresa, que busca sucedaneamente captar a um custo menor e aplicar com o melhor *spread* possível.

Na figura 7, é visível o reconhecimento do mercado à evolução do BB, através das diversas premiações recebidas por órgãos representativos das diversas áreas, tais como: mercado, gestão, negócios, clientes e tecnologia.

Através da boa gestão e das boas práticas de governança, o BB, nos últimos anos, vem amealhando lucros sucessivos e ampliados, de cujos resultados emanaram uma elevação substancial no patrimônio da instituição, além da distribuição de dividendos justos aos seus acionistas e a remuneração salutar de seu corpo funcional, através do Programa de Distribuição de Lucros e Resultados – PLR; ou seja, a administração eficiente traduzida em uma instituição saudável, com uma remuneração justa aos seus acionistas e um salário equitativo aos seus funcionários.

Esse reforço no caixa do BB vem permitindo, ainda, que a Instituição, conforme autorizado recentemente, possa adquirir outros Bancos – como é o caso do Banco do Estado de Santa Catarina-BESC, Banco Nossa Caixa e o Banco Votorantim -, além de carteiras de créditos de outros bancos.

O BB ainda está se preparando para lançar ADRs na Bolsa de Nova Iorque, o que estimulará ainda mais o rigor de seus pilares de gestão, ao se submeter à Lei de *Sarbanes-Oxley* para o ingresso naquele mercado. Contudo, ficam ainda recomendações para o aperfeiçoamento da gestão, sobretudo, à luz da turbulência do mercado relativo às

intervenções do Governo Americano, em empresas de hipoteca de imóveis, instituições financeiras e até mesmo bancos. Entre as recomendações destacamos:

a) A criação de um sistema de governança que observe onde estão aplicados os ativos da companhia e a que risco estão submetidos – os recentes acontecimentos no mercado americano, expuseram claramente que as empresas (Bancos e Sociedades de Hipotecas) estão sob a luz da GC, sobretudo sob a égide da Lei *Sarbanes-Oxley*, mas ainda não foram capazes de se sair ilesas da crise do mercado imobiliário, levando a uma crise sistêmica no mercado bancário daquele país, que se espalha inclusive a outros mercados (Europa, Ásia);

b) No próprio BB, há uma questão importante que deve ser vista com cautela, ou seja, o Presidente do Conselho Diretor (Gestão) participa também como membro do CA (Propriedade). Isso, conforme preceitua o mercado, pode gerar um conflito de interesses (e possivelmente constrangimento) por parte dos conselheiros, na hora de tomar medidas mais rigorosas ou contrárias ao gestor. Seria interessante o gestor participar apenas como convidado do órgão, mas não como conselheiro (ficando a critério do Conselho o convite em momentos apropriados do Presidente ou Vices para participar de uma ou outra reunião).

O sucesso alcançado pelo BB indica que a adesão às melhores práticas de GC referenda a adoção dessas medidas, uma vez que está provado, conforme exemplo do caso em estudo, que a adoção das práticas adequadas, além de não provocar percalços na gestão pública, agrega ainda: maior valorização patrimonial, mais distribuição de dividendos, maior transparência à gestão, maior vigilância da sociedade. Isso, no conjunto traz um benefício incomensurável ao país, dando-lhe visibilidade internacional, maior respeito e atraindo, inclusive, bons investimentos externos.

## REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANDRADE, L. P. **Governança corporativa dos bancos no Brasil**. 2005. 61 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2005.
- ANDRADE, R. P.; DEOS, S. **A trajetória do Banco do Brasil no período recente (2001-2006): banco público ou banco estatal “privado”?** Campinas: IE/UNICAMP, 2007. (Texto para Discussão, n. 136).
- ANTUNES, J.; PEREIRA, C. T. F. **Sarbanes-Oxley: influência na cultura de controles internos de um banco**. Disponível em: <jeronimoantunes.files.wordpress.com/2007/10/sarbanes-oxley-influencia-da-cultura-de-controles-internos.PDF>. Acesso em: 13 ago. 2008.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Pesquisa geral no site**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 02 set. 2008.
- BANCO DO BRASIL. **Pesquisa geral no site**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 12 ago. 2008.
- BANZAS, M. S. **Governança corporativa no setor bancário: evolução recente no mercado brasileiro**. 2005. 128 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.
- BARRETO, G. G. B. **Análise dos mecanismos e modelos de governança corporativa adotados por empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo**. 2005. 178 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2005.
- BATISTA, R. C. **Conselheiro de administração e governança corporativa no Brasil**. 2006. 92 f. Dissertação (Mestrado) - Ciências Contábeis, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2006.
- BITTAR, R. **A história da ruína do primeiro Banco do Brasil**. Brasília: ANABB, 2008a. (Banco do Brasil 220 anos - Fascículo 2).
- BITTAR, R. **A retomada empreendedora do Banco do Brasil**. Brasília: ANABB, 2008b. (Banco do Brasil 220 anos – Fascículo 3).
- BITTAR, R. **Um exército na origem do Banco do Brasil**. Brasília: ANABB, 2008c. (Banco do Brasil 220 anos – Fascículo 1).
- BORGERTH, V. M. C. **A lei Sarbanes-Oxley: um caminho para a informação transparente**. Rio de Janeiro: IBMEC, 2005.
- BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO. **Pesquisa geral no site**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: 02 set. 2008.

- BOYTON, W. C. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BROWN, L. D.; CAYLOR, M. L. **Corporate governance and firm performance**. Atlanta: Georgia State University, 2004.
- CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**, 2. ed. São Paulo: Artmed-Bookman, 2005.
- DENIS, D. K.; MCCONNELL, J. J. International corporate governance. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, Washington, v. 38, n. 1, p. 1-36, 2003.
- ESCUDE, S. A. L. **Governança corporativa e o conselho fiscal como instrumento de geração de valor aos acionistas**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Santos, Santos, 2006.
- FAMA, E. F. Efficient capital market: a review of theory and empirical work. **Journal of Finance**, Chicago, v. 25, n. 2, p. 383-417, 1970.
- FARIAS, F. **Principais impactos da Sarbanes-Oxley Act**. Porto Alegre: Contexto, 2004.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **O setor bancário em números – pesquisa**. São Paulo: Febraban, 2008.
- FERREIRA, L. E. A.; VALENTE, A. N.; ASATO, F. **Entendendo o COSO**. Disponível em: <[http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=contabilidade\\_internacional-coso](http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=contabilidade_internacional-coso)>. Acesso em: 02 set. 2008..
- FORTUNA, E. L. P. **A governança corporativa no sistema bancário: uma visão orientada aos depositantes, credores e à sociedade**. 2007. 179 f. Tese (Doutorado) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GORDON; J. **Organizational behavior: a diagnostic approach to organizational behavior**. 6<sup>th</sup> ed. Boston: Prentice-Hall, 2001.
- GRÜN, R. Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 20, n. 58, p. 67-90, 2005.
- GUERRA, A. M. **A governança corporativa e a legislação societária brasileira: uma ação um voto**. 2005. 87 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas e Economia, Faculdades IBMEC, Rio de Janeiro, 2005.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Pesquisa geral no site**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 02 set. 2008.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. The nature of man. **Journal of Applied Corporate Finance**, Oxford, v. 7, n. 2, p. 4-19, 1994.
- KRUGMAN, P. Bom, mas insuficiente. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 09 set. 2008. p. B4.
- MACEDO, D. L. **Inteligência competitiva como suporte à formulação de estratégias na gestão da pós-graduação stricto sensu em administração**. 2008. Dissertação (Mestrado) –

Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2008. .

MELLO, G. R. **Governança corporativa no setor público federal brasileiro**. 2006. 119 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MENDES, K. **Banco do Brasil garante estabilidade econômica e avanços na República**. Brasília: ANABB, 2008. (Banco do Brasil 220 anos – Fascículo 4).

MING, C. Comprando tempo. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 09 set. 2008. p. B2.

MIRANDA, B. **Paradigmas da investigação educacional**. Disponível em: <<http://adrodomus.blogspot.com/2008/06/paradigmas-da-investigacao-educacional.html>>. Acesso em: 23 jul. 2008.

MOITA LOPES, Luiz P. Pesquisa interpretativa em lingüística aplicada: a linguagem como condição e solução. **Revista de Documentação de Estudos em Linguística Teórica Aplicada**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 329-338, 1994.

MONKS, R. A. G. **Corporate governance**. Oxford: Blackwell, 1994.

MONKS, R. A. G.; MINOW, N. **Corporate governance**. 4<sup>th</sup> ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2004.

O ESTADO DE SÃO PAULO. São Paulo: OESP, 09 set. 2008, p. B1, B3.

OLIVEIRA, R. M. **A influência dos investidores institucionais nas políticas de governança corporativa das empresas brasileiras**. 2005. 67 f. Dissertação (Mestrado) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

PETRÓLEO BRASILEIRO S/A. **Pesquisa geral no site**. Disponível em: <<http://www2.petrobras.com.br/portugues/index.asp>>. Acesso em: 02 set. 2009.

PIRES, M. A. ADRs e governança corporativa: um estudo de evento sobre o comportamento das ações negociadas no Brasil. In: SIMPÓSIO FUCAPE DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA, 3., 2005, Vitória. **Anais Eletrônicos...** Vitória: Fucape, 2005.

SILVEIRA, A. (Coord.). **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 2. ed. Blumenau: Edifurb, 2004.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 2004. 250 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2005.

SILVEIRA, A. D. M.; PEROBELLI, F. F. C.; BARROS, L. A. B. C. Governança corporativa e os determinantes da estrutura de capital: evidências empíricas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 3, p. 763-788, 2008.

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

WILLIAMSON, O. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## GLOSSÁRIO

**ADRs** - American Depositary Receipts. São certificados representativos de ações ou outros valores mobiliários que representam direitos e ações, emitidos no exterior por instituição denominada **Depositária**, com lastro em valores mobiliários de emissão de empresas brasileiras depositados em custódia específica no Brasil. Recibo de ações de companhia sediada nos Estados Unidos, emitido por um banco e custodiado em banco norte-americano. Instrumento de negociação criado para que emitentes de títulos cotados em outros países atendessem às normas e regulamentos norte-americanos de registro de títulos, e para facilitar o recebimento de dividendos por parte de investidores dos Estados Unidos. É negociado nos mercados organizados dos Estados Unidos e utilizado para captar recursos no exterior, a fim de reforçar a liquidez das ações da companhia. É negociado entre investidores institucionais, em Bolsas de Valores e nos mercados organizados. Investidores podem converter seus ADRs em ações da companhia e negociá-las no país de origem da companhia.

**Agenda 21** - Declaração de compromisso entre o Banco do Brasil e o Ministério do Meio Ambiente, na qual o Banco se compromete a criar e a implementar um plano de ação em prol da sustentabilidade dos seus negócios.

**Brady bonds** - Séries de bônus soberanos emitidos por países emergentes, nos moldes do Plano *Brady*, que visava reestruturar as dívidas vencidas e não pagas.

**Câmara de Arbitragem** - Divisão criada pela Bovespa para a solução de conflitos societários que possam surgir nas empresas do Novo Mercado e em Companhias Nível 2 de Governança Corporativa. Objetiva oferecer três vantagens aos investidores: rapidez, sigilo e árbitros de reconhecida competência e especializados em assuntos do mercado. Busca resolver conflitos decorrentes da aplicação das disposições contidas na Lei das S.As, nos estatutos das companhias, nas normas do CMN, do Banco Central e da CVM., além da aplicabilidade nas demais normas aplicáveis ao mercado de capitais em geral.

**Capital Nível II** - Reservas de reavaliação, reservas de contingências, reservas especiais de

lucros relacionadas a dividendos especiais não distribuídos, ações preferenciais cumulativas, ações preferenciais resgatáveis, dívidas subordinadas e instrumentos híbridos de capital e dívida.

**Chinese Wall** – Segregar: 1) Ato de separar, apartar ou isolar; 2) Barreira nos os fluxos de informação entre dois setores diferentes de uma mesma empresa. A segregação alcança três situações no mercado financeiro: a) de informações: procedimentos para garantir que informações disponíveis em determinadas áreas de instituições não estejam disponíveis para dirigentes e funcionários de outras áreas, a fim de reduzir eventuais conflitos de interesse; b) de gestão: separação, com objetivo de isolar da atividade de administrar recursos de terceiros de outras atividades financeiras; c) de valor mobiliário: recursos de terceiros administrados não se comunicam com outras contas de um mesmo conglomerado financeiro. A prática utilizada pelo mercado para evitar situações de conflito de interesse deve ser o procedimento de separação total das atividades conflitantes em diretorias-executivas diferentes, podendo chegar até a criação de empresas totalmente separadas. A esta prática convencionou-se chamar de *chinese wall* ou muralha chinesa, significando que foi criada uma verdadeira muralha intransponível entre as atividades. As instituições financeiras administradoras dos fundos de investimento devem observar a segregação de suas funções em suas relações com os fundos de investimento. Os fundos devem ter escrituração contábil própria, destacada daquela relativa à instituição administradora. As instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central devem promover a segregação da administração de recursos de terceiros, aí incluída a gestão de fundos de investimento, das demais atividades da instituição.

**Free float** - Quantidade de ações de uma empresa disponível para negociação em mercados organizados. Em mercados de ações desenvolvidos, esta quantidade costuma representar um percentual significativo do estoque de ações das empresas, com grande participação de ações ordinárias. Nos mercados menos desenvolvidos, a concentração de ações em poder dos acionistas controladores faz com que o total de ações disponível para transações seja menor. Além disso, a disponibilidade de ações não contempla volumes expressivos - ou ao menos razoáveis - de ações ordinárias. Nesses mercados, ações preferenciais - ou classes de ações sem direito de voto - predominam sobre as demais.

**G8** – A sigla G-8 corresponde ao grupo dos oito países mais ricos e influentes do mundo, quais sejam: Estados Unidos, Japão, Alemanha, Canadá, França, Itália, Reino Unido e Rússia. Antes chamada de G-7, a sigla alterou-se com a inserção da Rússia, que ingressou no grupo em 1998. Explicitamente, a função do G-8 é a de decidir qual ou quais caminhos o mundo deve seguir, pois esses países possuem economias consolidadas e suas forças políticas exercem grande influência nas instituições e organizações mundiais, como Organização das Nações Unidas (ONU), FMI, OMC. A discussão gira em torno do processo de globalização, abertura de mercados, problemas ambientais, ajudas financeiras para economias em crise, entre outros temas atuais.

**Global Compact** - iniciativa desenvolvida pela ONU, com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

**Guidelines** - (orientação) define qualquer documento que visa agilizar processos de acordo com um determinado conjunto-rotina. Por definição, obedece sempre a uma orientação e caracteriza-se por nunca ser obrigatório (**Protocolo** seria melhor termo para um procedimento obrigatório). Vale lembrar que diretrizes constituem uma parte essencial de um processo maior de governança, enquanto que orientações podem ser emitidas e utilizadas por qualquer organização (governamental ou privada) para fazer as ações de seus empregados ou divisões mais previsíveis e, presumivelmente, de maior qualidade.

**Insider trading** - Prática não equitativa de negociação com ações, vedada pela legislação em vigor, para impedir que pessoas que possuam informação privilegiada sobre as companhias realizem negócios em proveito próprio e/ou prejudiciais aos investidores em geral. Investidor com acesso a *inside information*. Podem ser consideradas como *insiders*: as seguintes pessoas: a) acionistas controladores, b) conselheiros, c) diretores, d) membros do Conselho Fiscal, e) membros de quaisquer órgãos, criados pelo estatuto da companhia, com funções técnicas ou destinadas a aconselhar os administradores, f) subordinados das pessoas acima referidas, g) terceiros de confiança dessas pessoas.

**Investment grade** – grau de investimento: a) Nota de avaliação de crédito para aplicações de baixo risco. b) investimento saudável. c) classificação de nível de risco, para empresas ou países avaliados como capazes de honrar seus compromissos. O critério de *investment grade*, segundo as agências de *rating*, varia entre Aaa (o melhor) e Baa 3 (o mais baixo). Entre os fatores que merecem relevo na avaliação das agências, estão: a) a relação entre dívida externa total e exportações, receitas de bens e serviços e transferências unilaterais; b) a relação entre a dívida líquida do setor público e o Produto Interno Bruto (PIB). Investidores institucionais em todo o mundo podem limitar ou proibir investimentos em países ou empresas que não sejam *investment grade*.

**Listagem** - Comissão de Listagem dos segmentos especiais do mercado de ações instituídos e administrados pela Bovespa (**Comissão de Listagem**); estabelece os procedimentos de análise de pedidos de registro de companhias abertas nesses segmentos.

**Off balance sheet** - Contabilizações efetuadas fora do balanço de uma empresa.

**Options backdating** - Um problema de governança corporativa é anunciado no mercado norte-americano: mais de 130 empresas são acusadas de manipular as datas de concessão dos planos de opções de ações dos seus executivos, visando aumentar seus ganhos pessoais. O escândalo, conhecido como *options backdating*, causa a demissão de mais de 50 CEOs e conselheiros.

**Over night** - Depósito interbancário vigente no dia da negociação, com vigência até o dia seguinte, ou, nos fins de semana, de sexta a segunda-feira.

**PDV** – Plano de Demissão Voluntária. Programa de incentivos, lançado pelo Banco do Brasil, com o objetivo de estimular o desligamento voluntário de funcionários.

**PESA** – Troca de carteiras de ativos do Banco do Brasil, relativos ao financiamento

concedido ao setor rural, por títulos do Tesouro Nacional, cujo saldo de crédito atingiu R\$26,1 bilhões. Essa troca de ativos influenciou o saneamento do BB, especialmente com referência às operações contempladas no Programa Especial de Saneamento de Ativos (Pesa), implementado por meio da Lei 9.138/1995, para o Tesouro Nacional, mediante o recebimento de títulos públicos federais.

**PFIFF** - Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais. Estabelecido por meio da MP 2.196, de 28.6.2001. Essa norma contempla a recapitalização dos quatro principais bancos federais - Banco do Brasil (BB), CEF, Banco do Nordeste (BNB) e Banco da Amazônia (Basa) - por meio de um conjunto de medidas, destacando-se a emissão de títulos, tendo como contrapartida a transferência de ativos de crédito de pouca liquidez e baixa remuneração, referentes aos setores habitacional, rural e público para programas específicos de saneamento, infra-estrutura e de desenvolvimento regional. Direcionam-se para a empresa Gestora de Ativos (Emgea) e para a União.

**Princípios do Equador** – compromisso voluntário de instituições financeiras em adotar o conjunto de políticas e diretrizes (salvaguardas) socioambientais do Banco Mundial e da *International Finance Corporation* (IFC) na análise de projetos de investimento, contemplando a modalidade *project finance*, de valor igual ou superior a US\$ 10 milhões;

**PRODECER** - O programa tem por objetivo a incorporação racional de áreas de cerrado previamente selecionadas pela Companhia de Promoção Agrícola (Campo), destinadas ao processo produtivo mediante utilização de moderna tecnologia que permita o alcance de efetiva produtividade.

**PROER** - Conjunto de instruções composto pela Medida Provisória nº 1.179 e pela Resolução nº 2.208, ambas de 03/11/1995, responsáveis pela implantação do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER), que veio para ordenar a fusão e incorporação de bancos, a partir de regras ditadas pelo BCB.

**Rating** - Risco de crédito dos emissores e das emissões de renda fixa que são avaliados por

empresas de *rating* de crédito. Estas constituem instituições independentes especializadas na determinação e divulgação do risco das corporações, instituições financeiras e países (neste último caso, o chamado risco soberano). As principais empresas de *rating* no mundo são *Moody's Investors Service*, *Standard & Poor's*, *Fitch IBCA* e *Duff & Phelps Credit Rating Co.*

**SEC** – *Securities and Exchange Commission* - Organismo instituído em 1934 nos Estados Unidos, em seguida à aprovação da *Securities Act* de 1933 e da *Securities Exchange Act* de 1934, para proteger investidores e manter a integridade dos mercados de valores mobiliários. Sua área de atuação abrange as bolsas de valores, os corretores e *dealers* do mercado financeiro e de capitais, consultores de investimentos, fundos mútuos e companhias com ações em poder do público. O objetivo básico da intervenção da SEC é promover a divulgação de informações relevantes, fazer cumprir as leis que regem os mercados, além de proteger os investidores que interagem nesses mercados. A SEC atua em estreita ligação com o Congresso norte-americano, departamentos e agências federais, organizações auto-reguladoras, como as bolsas de valores e outras entidades privadas. É dirigida por cinco comissários nomeados, cujas principais funções são: interpretar e fazer funcionar a legislação federal sobre investimentos e adicionar novos instrumentos de regulamentação.

**Securitização de Dívidas Rurais** - Foi o que aconteceu em 1996, quando o governo criou a securitização das dívidas rurais de até R\$ 200 mil para pagamento em até 10 anos, com juros de 3% ao ano e correção monetária pela variação do produto, através da Lei n. 9.138/95. Posteriormente, através da Lei n. 10.437/02, prorrogou o vencimento dessa mesma securitização para o ano de 2.025, com juros de 3% ao ano e dispensa de correção monetária pela variação do produto em caso de pontualidade do pagamento.

**Shareholders** - O termo *shareholder* significa **acionistas** e designa todos aqueles que possuem parte da empresa ou da organização.

**Stakeholders** - O termo *stakeholders* significa **parte interessada** e abrange, na conceituação, um campo um pouco mais amplo que o dos *shareholders*; foi utilizado pela primeira vez pelo

americano R. Edward Freeman, no livro **Gerência estratégica: uma aproximação da parte interessada**. Poderia ser definido como os componentes do meio externo interessados na empresa, ou seja, todos os que atingem ou são atingidos de forma positiva ou negativa pelas ações que a empresa vem a praticar. A princípio, toda empresa trabalha para agradar o seu público-alvo, ou seja, os seus consumidores. Mas uma empresa com responsabilidade social não visa somente isso, ela procura englobar em seus atos todos aqueles que vêm a se influenciar, ganhando ou perdendo, pelas suas ações. São os chamados *stakeholders*.

**Stock options** – Forma de remuneração de executivos de uma companhia. Em função de resultados obtidos ou do desempenho pessoal, o executivo tem a opção de adquirir ações da companhia, com preço e prazo determinados. Normalmente, o preço é subsidiado, ou seja, abaixo da cotação de mercado.

**Tag along** – extensão do prêmio de controle: direito de alienação de ações conferido a acionistas minoritários, em caso de alienação de ações realizada pelos controladores da companhia. A alienação, direta ou indireta, do controle de companhia aberta somente pode ser contratada sob a condição, suspensiva ou resolutiva, de que o adquirente se obrigue a fazer oferta pública de aquisição das ações com direito a voto de propriedade dos demais acionistas da companhia, de modo a lhes assegurar o preço no mínimo igual a 80% do valor pago por ação com direito a voto, integrante do bloco de controle. O adquirente do controle acionário de companhia aberta poderá oferecer aos acionistas minoritários a opção de permanecer na companhia, mediante o pagamento de um prêmio equivalente à diferença entre o valor de mercado das ações e o valor pago por ação integrante do bloco de controle. Decisão colegiada da CVM, divulgada em 25 de novembro de 2002, desobriga as companhias abertas de se adaptarem à lei 10.303/02, em vigor desde março, na questão do direito das ações preferenciais (sem direito a voto). Pela nova lei, as ações preferenciais, em companhias abertas, têm de oferecer aos investidores pelo menos uma entre três vantagens sobre as ordinárias: a) dividendo de, no mínimo, 3% do valor do patrimônio líquido; b) dividendo de, pelo menos, 10% maior que o atribuído a cada ação ON; c) direito de receber o prêmio pago pelo controle, no caso de venda da empresa, conhecido como *tag along*. A CVM entende que a lei não é explícita sobre a imposição de vantagem para as ações que já estão em circulação. Por essa razão, o colegiado da autarquia decidiu que somente novas emissões de papéis exigem o enquadramento. No entanto, as empresas que já modificaram seus estatutos não

podem voltar atrás.

**US GAAP** - *United States Generally Accepted Accounting Principles*: Princípios de Contabilidade Geralmente Aceitos dos Estados Unidos. Seria um conjunto de normas, convenções, padrões e procedimentos contábeis utilizados na produção de informações financeiras, conforme modelos estabelecidos pela *Financial Accounting Standards Board* (FASB). Entre alguns procedimentos que afetam empresas brasileiras listadas no mercado dos Estados Unidos, estão os seguintes: a) consolidação da Sociedade de Propósito Exclusivo (SPE) no resultado das empresas; b) reconhecimento de perdas com garantias prestadas, exigindo que as empresas provisionem expectativas de perdas com garantias.

## APÊNDICE

### PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO

#### 1. Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso

##### 1.1. Tema

Governança Corporativa

##### 1.2. Título

Governança Corporativa: um estudo de caso do Banco do Brasil S/A.

##### 1.2.1 Objetivos a serem atingidos no estudo:

###### 1.2.1.1 Geral:

Estudar a eficácia da implantação de um sistema de Governança Corporativa no Banco do Brasil S/A.

###### 1.2.1.2 Específicos:

- a. Identificar e caracterizar a estratégia de aplicação das boas práticas de governança corporativa no BB.
- b. Identificar as contribuições da GC na Gestão Estratégica do BB.

##### 1.3. Problema de pesquisa

- Qual foi a eficácia da Governança Corporativa no Banco do Brasil?

Sempre se questionou acerca da eficiência/eficácia da administração das empresas públicas. Além das questões da eficácia, um outro elemento de desconfiança se levanta e atinge a Governança propriamente dita. Considerando-se o insucesso que o Banco do Brasil teve no passado, época em que o seu sistema de governança era impróprio, conclui-se que, a partir do da implantação do sistema de boas práticas de governança corporativa, à luz dos novos critérios adotados, este procedimento levou o Banco a ser reconhecido pelo mercado, além de ser favorecido com frequentes e crescentes resultados financeiros.

##### 1.4. Questões de pesquisa

- a. Como a implementação da Governança Corporativa melhorou a eficácia da gestão do Banco do Brasil, elevando essa empresa ao nível do gerenciamento das empresas privadas?
- b. Qual o modelo de Governança Corporativa aplicado no Banco do Brasil?
- c. Quais os resultados alcançados pelo Banco do Brasil com a implementação das melhores práticas de Governança Corporativa?

#### 1.5. Proposições teóricas utilizadas

Revisão teórica baseada nos mais relevantes estudos sobre o tema, com levantamento sistemático das diversas variáveis utilizadas pelas empresas, em todo o mundo, para a implantação de um sistema que evidencie boas práticas de governança corporativa.

Serão analisadas as proposituras feitas por órgãos governamentais (executivo, legislativo) ou não (IBGC, IFC) com o objetivo de aperfeiçoar e acompanhar a aplicação das recomendações de governanças adequadas.

#### 1.6. Estrutura do Trabalho

Capítulo 1 – Objeto da Pesquisa

Capítulo 2 – Base Conceitual

Capítulo 3 - Metodologia da Pesquisa

Capítulo 4 – Apresentação de Resultados

Capítulo 5 - Conclusões

Referências Bibliográficas

Apêndices

Anexos

Glossário

#### 1.7. Pessoal envolvido

Pesquisador: Pedro Donizetti de Souza

Professor Orientador: Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti

## 2. Procedimentos adotados no trabalho de campo

### 2.1. Aspectos metodológicos:

Pesquisa de natureza exploratória com uso do método de estudo de caso único (holístico).

### 2.2. Setor-alvo

Instituição Pública

### 2.3. A organização

Banco do Brasil S/A

### 2.4. Coleta de Dados

Pesquisa em documentos fornecidos pela Instituição (Diretoria de Relações com o Mercado) e site da empresa, além de instituições afins (Bovespa e outras).

Observação do próprio pesquisador, funcionário que foi da instituição por 32 anos.

### 2.5. Fonte de dados

#### 2.5.1. Primários

Informações fornecidas pelo próprio Banco do Brasil (Diretoria de Relacionamento com o Mercado).

Gerente 1 (funcionário da Diretoria de Relacionamento com o Mercado)

Gerente 2 (funcionário da Diretoria de Relacionamento com o Mercado)

Observação *in loco* pelo próprio pesquisador.

#### 2.5.2. Secundários

Internos: documentos, arquivos e registros do BB (Fornecidos pela Diretoria de Relacionamento com o Mercado).

Externos: artigos, livros ou resenhas publicadas na mídia impressa em geral, site do BB e de outros órgãos, como BOVESPA e IBGC .

### 2.6. Instrumento de coleta de dados

#### 2.6.1. Dados Primários

Serão coletados por meio de documentos e informações enviadas pelo próprio BB (pela Diretoria de Relacionamento com o Mercado).

Observação *in loco* pelo próprio pesquisador.

#### 2.6.2. Dados Secundários

Serão coletados por meio de levantamento junto às fontes internas e externas apresentadas anteriormente.

### 3. Questões do Estudo de Caso (Constructo)

- a. Como está estruturada e implantada a GC no seio do BB?
- b. Qual é a importância da utilização da GC?
- c. Qual é o nível de maturidade da GC?
- d. Qual a importância da GC para o desenvolvimento do planejamento estratégico?

## ANEXO I

### Conselho de Administração

O CA desempenha atribuições estratégicas, eletivas e fiscalizadoras e é composto por sete membros, eleitos entre os acionistas pela Assembléia Geral.

Cabe à União a indicação de até cinco membros no CA. Entre eles, um representante deve ser escolhido entre os indicados por um ou mais clubes de investimento compostos por funcionários do BB, desde que, somadas, as participações totalizem pelo menos 3% do capital social da Empresa. Das sete vagas no Conselho, no mínimo duas serão preenchidas por Conselheiros Independentes, indicados pelos acionistas minoritários, conforme definido no Regulamento de Listagem do Novo Mercado da Bovespa.

O Conselho delibera por maioria de votos, exceto para os seguintes assuntos, que demandam voto favorável de pelo menos cinco Conselheiros, garantindo assim a participação dos minoritários para sua aprovação:

- aprovação das políticas, estratégias corporativas, plano geral de negócios, plano diretor e orçamento global do Banco;
- 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;
- aprovação do seu regimento interno e decisão sobre a criação, a extinção e o funcionamento de comitês no âmbito do próprio CA.

### REGIMENTO INTERNO

#### CAPÍTULO I - DA CONCEITUAÇÃO E DA COMPOSIÇÃO

Art. 1.º O CA do Banco do Brasil S.A. é o órgão de administração que fixa a orientação geral dos negócios do Banco e de suas subsidiárias e controladas.

Art. 2.º O CA tem, na forma prevista em lei e no Estatuto, atribuições estratégicas, orientadoras, eletivas e fiscalizadoras, não abrangendo funções operacionais ou executivas.

Art. 3.º A composição e o prazo de gestão do Conselho é definida no Estatuto Social do Banco.

§ 1.º Perderá o cargo o membro do CA que deixar de comparecer, com ou sem justificativa, a três reuniões ordinárias consecutivas ou a quatro reuniões ordinárias alternadas durante o prazo do mandato, salvo motivo de força maior ou caso fortuito.

## CAPÍTULO II - DA COMPETÊNCIA

Art. 4.º Compete ao CA, além das atribuições definidas em lei ou no Estatuto:

I - conceder licenças, remuneradas ou não, para atender a situações excepcionais, aos membros da Diretoria Executiva, exceto ao Presidente do Banco; {art. 25-II do Estatuto}

II - conceder licença anual remunerada e autorizar os afastamentos até 30 dias do Presidente do Banco; {art. 25-I e II do Estatuto}

III - homologar a designação de substituto de Vice-Presidentes e Diretores, nos períodos superiores a 30 (trinta) dias ou em caso de vacância, devendo a homologação ocorrer dentro do período de substituição; {art. 25, § 3º-b, do Estatuto}

IV - autorizar o exercício de atividades, por membro da Diretoria Executiva, em instituições com fins lucrativos não vinculadas ao Banco, salvo quando decorrente de designação do Presidente da República; {art. 24-II do Estatuto}

V - fixar prazo para a alienação de participações decorrentes de operações de renegociação de créditos; {art. 4º, § 3º do Estatuto}

VI - submeter à Assembléia Geral de Acionistas a constituição de demais reservas e retenção de lucros, observado o Art. 42 do Estatuto;

VII - examinar o relatório de avaliação do processo de análise de risco de crédito e de mercado e do processo de deferimento de operações; {art. 49 do Estatuto}

VIII - autorizar o Banco a adquirir as próprias ações para cancelar ou manter em tesouraria para posterior alienação; {art. 7º, § 3º do Estatuto}

IX - escolher os membros temporários e respectivos suplentes do Conselho Curador da FBB; e

X - aprovar, por proposta do Conselho Curador, a alteração do Estatuto da Fundação Banco do Brasil.

Art. 5.º Compete ao Presidente:

I - convocar e presidir as reuniões do Conselho;

II - decidir, "ad referendum" do Conselho, sobre matérias que exijam solução urgente.

Art. 6.º Compete ao Vice-Presidente:

I - substituir o Presidente nos casos de ausência ou vacância;

II - convocar, por deliberação do Conselho, a Assembléia Geral de Acionistas;

III - submeter ao CA as deliberações da Diretoria Executiva que dependam de manifestação daquele Colegiado;

Art. 7.º Compete aos demais conselheiros o desempenho das atribuições definidas na lei, no Estatuto e neste Regimento.

### CAPÍTULO III - DAS REUNIÕES DO CA

Art. 8.º O CA reunir-se-á:

I - ordinariamente, pelo menos uma vez por mês; e

II - extraordinariamente, sempre que convocado pelo seu Presidente, ou a pedido de, no mínimo, dois conselheiros.

Parágrafo único. Ressalvados os casos urgentes, a reunião do Conselho será convocada com oito dias de antecedência, mediante aviso por escrito, com a indicação das matérias.

Art. 9.º As reuniões do Conselho se instalam com a presença da maioria de seus membros.

Parágrafo único. Comparecerá obrigatoriamente às reuniões do Conselho, nas ausências do seu Vice-Presidente, quem o estiver substituindo na Presidência do Banco, mas sem direito a voto.

Art. 10 Conselho delibera por maioria de votos, sendo necessário:

I - o voto favorável de cinco Conselheiros para a aprovação das matérias de que tratam os incisos I, IV, V e XI do art. 21 do Estatuto; ou

II - o voto favorável da maioria dos conselheiros presentes, para a aprovação das demais matérias, prevalecendo, em caso de empate, o voto do Presidente do Conselho, ou do seu substituto no exercício das funções.

§ 1.º Havendo abstenções, estas não serão computadas como votos para efeito de decisão.

§ 2.º Os votos dissidentes e as abstenções serão registrados em ata.

§ 3.º A critério do Presidente do Conselho, poderá ser adiada a deliberação sobre qualquer assunto e, até mesmo, a sua retirada de pauta.

#### CAPÍTULO IV - DAS ATAS DAS REUNIÕES

Art. 11 As deliberações do Conselho serão documentadas em atas, lavradas no livro próprio, observadas as prescrições legais.

§ 1.º Serão arquivadas no registro do comércio e publicadas as atas as reuniões do CA que contiverem deliberação destinada a produzir efeitos perante terceiros.

§ 2.º Terão caráter confidencial, de conhecimento restrito aos membros do CA e aos participantes de que tratam os artigos 12 e 13, toda matéria oferecida à apreciação do Colegiado em caráter reservado e as decisões pertinentes, desde que não produzam efeitos perante terceiros, observado ainda o disposto no art. 157 da Lei nº 6.404, de 15.12.76.

#### CAPÍTULO V - DA SECRETARIA E DO ASSESSORAMENTO AO CONSELHO

Art. 12 Conselho terá como Secretário o Secretário Executivo do Conselho Diretor, efetivo ou em exercício, ao qual compete:

I - comunicar a convocação das reuniões do Conselho;

II - distribuir a pauta das reuniões, providenciar a lavratura das respectivas atas e o colhimento das assinaturas;

III - adotar providências para atendimento a pedidos de informação formulados por membros do CA; e

IV - proceder a todos os demais atos necessários ao funcionamento do Conselho, podendo emitir certidões, extratos, cópias de atas e outros.

Art. 13 Participarão das reuniões na qualidade de assessores do Conselho o titular ou o respectivo substituto do cargo de Diretor Jurídico.

Art. 14 A critério do Presidente do Conselho ou de membro do Colegiado, poderão ser convidados a participar das reuniões Membros da Diretoria Executiva, funcionários ou o Auditor Geral.

#### CAPÍTULO VI - DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 15 Caberá ao Conselho dirimir qualquer dúvida acaso existente neste Regulamento, bem como promover as modificações que julgar necessárias e pertinentes.

Aprovado pelo CA, em reunião de 05.09.78 e alterado em 18.07.79, 16.04.85, 19.10.87, 21.03.89, 31.05.91, 09.04.92, 26.01.93, 25.05.93, 26.6.95, 21.10.2002 e 02.12.2002.

## ANEXO II

### Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é o órgão fiscalizador dos atos de gestão administrativa e funciona de modo permanente. É eleito em Assembléia Geral, com mandato de um ano e composto por cinco membros e respectivos suplentes, sendo assegurado aos acionistas minoritários o direito de eleger dois representantes.

### REGIMENTO INTERNO

#### Capítulo I - Competências e Atribuições

#### DO CONSELHO FISCAL

Art. 1º Este regimento tem por finalidade estabelecer normas para o funcionamento do Conselho Fiscal, definindo suas responsabilidades e atribuições, observados o Estatuto Social, a Lei das Sociedades por Ações, bem como as boas práticas de governança corporativa.

Art. 2º O Conselho Fiscal do Banco do Brasil S.A. é órgão fiscalizador dos atos de gestão administrativa, para proteção dos interesses do Banco, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da companhia.

Art. 3º Além das competências previstas em lei e no Estatuto do Banco, são atribuições do Conselho Fiscal:

I. apreciar a proposta do Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAAAI) e acompanhar sua execução;

II. solicitar ao órgão de auditoria interna a remessa dos relatórios produzidos sobre os fatos da administração do Banco, e a apuração de fatos específicos;

III. deliberar sobre o Regimento Interno do Conselho;

IV. fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários.

## DO PRESIDENTE:

Art. 4º Ao Presidente do Conselho Fiscal compete:

I. convocar e presidir as reuniões, submetendo aos conselheiros a pauta dos assuntos, nos termos deste Regimento, e eventuais alterações;

II. orientar os trabalhos, mantendo em ordem os debates, bem como solucionar questões de ordem suscitadas nas reuniões;

III. apurar as votações e proclamar os resultados;

IV. encaminhar, a quem de direito, as deliberações do Conselho;

V. designar relator para exame de processo;

VI. autorizar, consultado o Colegiado, a presença nas reuniões de pessoas que, por si ou por órgãos que representem, possam prestar esclarecimentos pertinentes às matérias em pauta, permanecendo nas reuniões durante o tempo em que estiver em discussão o assunto de sua especialidade que originou o convite ou em relação ao qual devam opinar;

VII. cumprir e fazer cumprir o Regimento Interno e as demais disposições legais ou regulamentares do funcionamento do Conselho;

VIII. assinar a correspondência oficial do Conselho;

IX. supervisionar os trabalhos de secretaria do Conselho Fiscal.

## DOS DEMAIS CONSELHEIROS

Art. 5º A cada membro do Conselho compete:

I. comparecer às reuniões do Colegiado e, na hipótese de encontrar-se impedido do comparecimento às reuniões, informar ao Presidente, no prazo mínimo de 5 dias da realização da reunião, a fim de que seu suplente seja convocado tempestivamente;

II. emitir pareceres sobre as matérias que lhe forem submetidas para exame;

III. tomar parte nas discussões e votações, pedindo vistas da matéria, se julgar necessário, durante a discussão e antes da votação;

IV. apresentar declaração de voto, escrita ou oral, ou, se preferir, registrar sua divergência ou ressalva, quando for o caso;

V. solicitar aos órgãos da administração esclarecimentos ou informações, assim como a elaboração de demonstrações financeiras ou contábeis especiais, desde que relacionados à sua função fiscalizadora;

VI. solicitar aos auditores independentes esclarecimentos ou informações e a apuração de fatos específicos;

VII. exercer as atribuições legais, inerentes à função de Conselheiro Fiscal.

Parágrafo Único: Antes de encerrada a votação e da proclamação do resultado, qualquer Conselheiro que já tenha proferido seu voto poderá requerer ao Presidente o registro da reconsideração do voto, consignando-se na Ata esta circunstância e o novo voto proferido.

## Capítulo II - das Reuniões do Conselho

Art. 6º O Conselho Fiscal reunir-se-á em sessão ordinária, uma vez por mês, e, extraordinariamente, sempre que julgado necessário.

§ 1º As reuniões serão convocadas pelo Presidente do Conselho Fiscal ou, extraordinariamente, por pelo menos dois Conselheiros em conjunto.

§ 2º As reuniões serão realizadas, preferencialmente, na sede do Banco ou, excepcionalmente, de forma virtual, mediante "tele conferência" ou "tele-video conferência".

§ 3º Em sua primeira reunião ordinária, os membros do Conselho Fiscal elegerão o seu Presidente.

§ 4º A aprovação das matérias submetidas à deliberação do Conselho Fiscal exige voto favorável de, no mínimo, três de seus membros, exceto para a eleição do seu Presidente e para a alteração deste Regimento, que exigem voto favorável de, no mínimo, quatro membros do Conselho.

Art. 7º A convocação dos conselheiros para as reuniões ordinárias será efetuada, por escrito, com antecedência mínima de sete dias de sua realização.

§ 1º No ato de convocação serão remetidas aos conselheiros:

- I. a pauta da reunião e cópia da ata da reunião anterior;
- II. cópias dos processos constantes da pauta.

§ 2º Em casos de urgência, reconhecida pelo plenário, poderão ser submetidos à discussão e votação documentos não incluídos na pauta.

Art. 8º O Conselho Fiscal reunir-se-á com um mínimo de três conselheiros e suas deliberações serão tomadas de acordo com o estabelecido no § 4º do art. 6º deste Regimento.

Art. 9º Na eventual ausência do Presidente, os Conselheiros presentes escolherão aquele que coordenará a reunião.

Art. 10 As deliberações e pronunciamentos do Conselho Fiscal serão lavradas no livro de Atas e Pareceres do Conselho Fiscal.

Parágrafo Único: As atas serão lavradas de forma sumária, com indicação do número de ordem, data e local, Conselheiros presentes e relatos dos assuntos tratados e deliberações tomadas.

Art. 11 O desenvolvimento dos trabalhos nas reuniões terá a seguinte seqüência:

- I.verificação da existência de quorum;
- II.lavratura de ata para consignar eventual inexistência de quorum;
- III.leitura, votação e assinatura da ata da reunião anterior;
- IV.comunicações do Presidente e dos Conselheiros;
- V.exame do caderno de pendências;
- VI.discussão e votação dos assuntos em pauta; e

VII. outros assuntos de interesse geral.

Art. 12 Na discussão dos relatórios e pareceres, o Presidente concederá a palavra aos Conselheiros que a solicitarem, podendo estes, durante a discussão, formular requerimentos verbais ou escritos, solicitando providências para a instrução do assunto em debate.

Art. 13 O Conselheiro que não se julgar suficientemente esclarecido sobre a matéria poderá pedir vista do documento ou adiamento da discussão, desde que antes de iniciada a votação.

§ 1º O prazo de vista será concedido até no máximo a reunião seguinte.

§ 2º Quando houver urgência, o Presidente poderá determinar que a nova reunião seja realizada em até três dias.

### Capítulo III - da Secretaria e do Assessoramento ao Conselho Fiscal

Art. 14 O Conselho Fiscal disporá de uma secretaria, a qual competirá:

- I. exercer a secretaria das reuniões do Colegiado;
- II. organizar, sob orientação do Presidente, a pauta dos assuntos a serem tratados em cada reunião, reunindo os documentos necessários;
- III. distribuir a pauta e a documentação e anotar as deliberações para consignação em ata;
- IV. lavrar as atas das reuniões, que serão registradas em livro próprio, e distribuí-las, por cópia, aos conselheiros, quando da respectiva aprovação;
- V. expedir e receber a documentação pertinente ao Conselho;
- VI. preparar as correspondências a serem assinadas pelo Presidente e demais membros do Conselho;
- VII. tomar as providências de apoio administrativo ao Conselho, necessárias ao cumprimento das disposições deste Regimento e da legislação em vigor;

VIII. providenciar a convocação dos Conselheiros para as reuniões, nos termos do art. 6º deste Regimento;

IX. providenciar passagens, hospedagem, transporte e solicitar o ressarcimento de despesas necessárias aos deslocamentos, a serviço, dos Conselheiros;

X. providenciar a encadernação e o registro do Livro de Atas e Pareceres do Conselho Fiscal na Junta Comercial;

XI. exercer outras atividades que lhe forem solicitadas pelo Presidente do Conselho.

#### Capítulo IV - Disposições Gerais

Art. 15 Sem prejuízo das normas legais e regulamentares aplicáveis, as atividades do Conselho Fiscal reger-se-ão pela Lei das Sociedades Anônimas, pelo Estatuto Social e por este Regimento Interno.

Art. 16 Os membros do Conselho Fiscal serão investidos em seus cargos, independentemente da assinatura de termo de posse, desde a respectiva eleição.

Art. 17 Em caso de vacância, renúncia, falecimento ou impedimento de membro efetivo, o Presidente do Conselho, ou, na sua falta, qualquer um dos demais membros, convocará, tempestivamente, o respectivo suplente.

Art. 18 Caberá ao Conselho dirimir quaisquer dúvidas existentes e casos omissos deste Regimento, bem como promover as modificações que julgar necessárias.

Art. 19 Os membros do Conselho deverão informar, imediatamente, as modificações em suas posições acionárias na Companhia à Secretaria do Colegiado, nas condições e na forma determinadas pela CVM, bem como nas condições previstas na Política de Divulgação de Informações - PDI do Banco.

Art. 20 Quando eleitos, os Conselheiros deverão firmar Termo de Confidencialidade com a sociedade, garantindo, durante e após o exercício do mandato, a não divulgação de qualquer informação que tem ou terá acesso no exercício de suas funções no Conselho Fiscal, que não esteja publicamente disponível, salvo no cumprimento de suas obrigações legais.

Nota: Este Regimento foi aprovado pelo Conselho Fiscal em reunião de 04.11.91 e alterado nas reuniões de: 03.03.93, 22.04.96, 28.05.96, 23.05.97, 30.05.2003, 31.05.2005 e 16.10.2006.

## ANEXO III

Comitê de Auditoria

Regimento Interno

### 01. FINALIDADE

Art. 1º O Comitê de Auditoria tem por finalidade:

I - assessorar o CA no que concerne ao exercício de suas funções de auditoria e fiscalização;

II - supervisionar as atividades e avaliar os trabalhos da Auditoria Independente; e

III - exercer suas atribuições e responsabilidades junto às sociedades controladas pelo Banco do Brasil que adotarem o regime de Comitê de Auditoria único.

### 02. SUBORDINAÇÃO

Art. 2º O Comitê de Auditoria reporta-se ao CA.

### 03. ORGANIZAÇÃO E COMPOSIÇÃO

Art. 3º O Comitê de Auditoria funciona de forma permanente, sendo constituído por três membros efetivos e um suplente, eleitos pelo CA, obedecendo ao disposto no Estatuto e aos seguintes critérios:

I - um membro titular poderá ser escolhido dentre os Conselheiros de Administração eleitos pelos acionistas minoritários;

II - um membro titular poderá ser escolhido dentre os Conselheiros de Administração indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda;

III - pelo menos um dos integrantes do Comitê de Auditoria deverá possuir comprovados conhecimentos nas áreas de contabilidade e auditoria.

§1º Os membros efetivos terão mandato anual, renovável até o máximo de cinco anos;

§2º O suplente também terá mandato anual, renovável até o máximo de cinco anos, e, nas situações previstas neste Regimento, substituirá qualquer dos membros efetivos;

§3º Não deverá ocorrer a troca de todos os membros do Comitê de Auditoria simultaneamente;

§4º Os membros titulares do Comitê de Auditoria perceberão remuneração, a ser definida pelo CA, compatível com o plano de trabalho aprovado por aquele Conselho, desde que não seja superior ao honorário médio percebido pelos Diretores, observado, no caso de servidores públicos, a legislação e regulamentos pertinentes;

§5º A remuneração do membro suplente não excederá a 60% (sessenta por cento) da que for atribuída aos titulares, observado, no caso de servidores públicos, a legislação e regulamentos pertinentes;

§6º O integrante do Comitê de Auditoria que for, também membro do CA deverá optar pela remuneração relativa a apenas uma dos cargos;

§7º É indelegável a função de integrante do Comitê de Auditoria;

§8º Os membros somente poderão voltar a integrar o Comitê de Auditoria depois de decorridos, no mínimo, 03 (três) anos do final do seu mandato anterior;

§9º Além das situações previstas neste Regimento, os membros poderão ser destituídos a qualquer tempo por proposta do CA.

§10. Na hipótese do inciso III do art 1º, os custos suportados pelo Banco com o funcionamento do Comitê da Auditoria serão ressarcidos proporcionalmente pelas sociedades controladas que adotarem o regime de Comitê de Auditoria único.

Art. 4º Os Membros Titulares somente serão substituídos pelo Suplente no caso de:

I - afastamento superior a 30 (trinta) dias;

II - renúncia; ou

III - destituição do cargo pelo CA.

§1º O Membro Suplente auxiliará os Membros Titulares nos trabalhos do Comitê de Auditoria, porém sem direito a voto nas suas deliberações;

§2º Ocorrendo renúncia ou destituição do Membro Titular, o Membro Suplente o substituirá, com direito a voto, até a eleição de novo membro pelo CA.

Art. 5º Participará das reuniões, como membro permanente, sem direito a voto, o Auditor Geral, ou seu substituto no efetivo exercício do cargo.

Art. 6º Além dos membros permanentes, poderão ser convidados para participar das reuniões do Comitê, sem direito a voto:

I - membros do Conselho Fiscal; e

II - quaisquer membros da Diretoria Executiva ou funcionários do Banco.

#### 04. IMPEDIMENTOS

Art. 7º Constituem impedimentos para exercício das funções de membro do Comitê de Auditoria, além daqueles já previstos no art. 13 do Estatuto do Banco do Brasil:

I - ser ou ter sido nos últimos 12 meses:

a) membro da Diretoria Executiva do Banco do Brasil ou da Diretoria de suas ligadas;

b) funcionário do Banco do Brasil ou de suas ligadas;

c) responsável técnico, diretor, gerente, supervisor ou qualquer outro integrante, com função de gerência, da equipe envolvida nos trabalhos de auditoria no Banco do Brasil;

d) membro do Conselho Fiscal do Banco do Brasil ou de suas ligadas; e

e) ocupante de cargo efetivo ou função no âmbito do Governo Federal.

II - ser cônjuge ou parente em linha reta, em linha colateral e por afinidade, até o segundo grau, das pessoas referidas nas alíneas "a" e "c" do inciso I;

III - ser ocupante de cargo efetivo licenciado no âmbito do Governo Federal;

IV - receber qualquer tipo de remuneração da instituição ou de suas ligadas que não seja aquela relativa à sua função de integrante do Comitê de Auditoria, podendo ser observada a prerrogativa prevista no Art. 3º, §6º.

## 05. COORDENAÇÃO

Art. 8º O Coordenador do Comitê será escolhido pelo CA, dentre os integrantes que também são membros daquele conselho.

Art. 9º Compete ao coordenador do Comitê:

I - convocar e presidir as reuniões;

II - cumprir e fazer cumprir as normas deste Regimento;

III - encaminhar ao CA as análises, pareceres e relatórios elaborados no âmbito do Comitê;

IV - convocar, em nome do Comitê, os representantes do Conselho Fiscal, da Diretoria Executiva e outros eventuais participantes das reuniões;

V - propor normas complementares necessárias à atuação do Comitê; e

VI - praticar outros atos de natureza técnica ou administrativa necessários ao exercício de suas funções.

## 06. FUNCIONAMENTO

Art. 10. O Comitê de Auditoria reunir-se-á:

I - ordinariamente, duas vezes ao mês, previamente à reunião ordinária mensal do CA, em data, local e horário estabelecidos por seu coordenador;

II - ordinariamente, uma vez a cada trimestre, com o CA, em local e horário estabelecidos por aquele Colegiado;

III - ordinariamente, no mínimo uma vez a cada trimestre, com o Conselho Diretor do Banco do Brasil;

IV - ordinariamente, no mínimo uma vez a cada trimestre, com a Auditoria Independente, em data, local e horário estabelecidos pelo coordenador do Comitê de Auditoria;

V - com o Conselho Fiscal e CA, por solicitação dos mesmos, para discutir acerca de políticas, práticas e procedimentos identificados no âmbito das suas respectivas competências;

VI - extraordinariamente, por convocação do coordenador, sempre que julgado necessário por qualquer um de seus membros ou por solicitação da Administração do Banco.

Art. 11. Perderá o cargo o membro do Comitê de Auditoria que deixar de comparecer, com ou sem justificativa, a 03 (três) reuniões ordinárias consecutivas ou a 04 (quatro) reuniões alternadas no período de doze meses, salvo motivo de força maior ou caso fortuito, bem como a qualquer tempo, por decisão do CA.

Art. 12. O Comitê de Auditoria, a pedido de qualquer de seus membros, solicitará aos órgãos de administração esclarecimentos ou informações, desde que relativas ao desempenho de suas funções.

## 07. ATRIBUIÇÕES

Art. 13. São atribuições do Comitê de Auditoria:

I - recomendar, ao CA, a entidade a ser contratada para prestação dos serviços de auditoria independente, bem como a substituição do prestador desses serviços, caso considere necessário;

II - revisar, previamente à publicação, as demonstrações contábeis semestrais, inclusive notas explicativas, relatórios da administração e parecer do auditor independente;

III - avaliar a efetividade das auditorias independente e interna, inclusive quanto à verificação do cumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis ao Banco do Brasil, além de regulamentos e códigos internos;

IV - avaliar o cumprimento, pelo Conselho Diretor, das recomendações feitas pelos auditores independentes ou internos;

V - estabelecer e divulgar procedimentos para recepção e tratamento de informações acerca do descumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis ao Banco do Brasil, além de regulamentos e códigos internos, inclusive com previsão de procedimentos específicos para proteção do prestador e da confidencialidade da informação;

VI - recomendar, ao Conselho Diretor, a correção ou aprimoramento de políticas, práticas e procedimentos identificados no âmbito de suas atribuições;

VII - verificar, quando das reuniões trimestrais com o Conselho Diretor, o cumprimento de suas recomendações ou esclarecimento a indagações;

VIII - recomendar ao Conselho Diretor a constituição de Comitê de Auditoria nas empresas ligadas do BB, caso julgue cabível, observadas as exigências previstas na legislação;

IX - apreciar, previamente ao encaminhamento para aprovação do CA, o Planejamento Anual das Atividades da Auditoria Interna - PAAAI, o Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna - RAAAI e o Relatório Semestral sobre Controles Internos;

X - Comunicar formalmente ao BCB, no prazo máximo de três dias úteis da identificação, a existência ou as evidências de erro ou fraude representadas por:

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

b) fraudes de qualquer valor perpetradas pela Diretoria Executiva da Instituição;

c) fraudes relevantes perpetradas por funcionários da instituição ou terceiros;

d) erros que resultem em incorreções relevantes nas demonstrações contábeis da instituição.

XI - cumprir outras atribuições determinadas pelo CA e pelo BCB.

§1º Os membros do Comitê de Auditoria terão total independência no exercício de suas atribuições, devendo manter sob caráter de confidencialidade as informações recebidas do Banco do Brasil e da Auditoria Independente;

§2º As atribuições e responsabilidades do Comitê de Auditoria estendem-se também às sociedades controladas pelo Banco do Brasil que adotarem o regime de Comitê de Auditoria único.

Art. 14. O Comitê de Auditoria poderá, no âmbito de suas atribuições, utilizar-se do trabalho de especialistas.

§1º A utilização do trabalho de especialistas não exime o Comitê de Auditoria de suas responsabilidades;

§2º A Auditoria Interna, em articulação com as demais áreas do Banco e observadas as responsabilidades e as competências e alçadas estabelecidas, ficará responsável por adotar as providências necessárias para atendimento das necessidades identificadas pelo Comitê.

Art. 15. O Comitê de Auditoria deve elaborar, ao final dos semestres findos em 30 de junho e 31 de dezembro, documento denominado Relatório do Comitê de Auditoria contendo, no mínimo, as seguintes informações:

I - atividades exercidas no âmbito de suas atribuições, no período;

II - avaliação da efetividade dos sistemas de controle interno do Banco do Brasil, com ênfase no cumprimento do disposto na Resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998, e com evidenciação das deficiências detectadas;

III - descrição das recomendações apresentadas ao Conselho Diretor, com evidenciação daquelas não acatadas e respectivas justificativas;

IV - avaliação da efetividade das auditorias independente e interna, inclusive quanto à verificação do cumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis ao Banco, além de regulamentos e códigos internos, com evidenciação das deficiências detectadas;

V - avaliação da qualidade das demonstrações contábeis relativas aos respectivos períodos, com ênfase na aplicação das práticas contábeis adotadas no Brasil e no cumprimento de normas editadas pelo BCB, com evidenciação das deficiências detectadas.

§1º O Comitê de Auditoria manterá à disposição do Banco Central do Brasil e do CA o Relatório do Comitê de Auditoria, pelo prazo mínimo de 05 (cinco) anos de sua elaboração;

§2º O Comitê de Auditoria publicará, em conjunto com as demonstrações contábeis semestrais, resumo do Relatório do Comitê de Auditoria, evidenciando as principais informações contidas naquele documento;

§3º O Relatório do Comitê de Auditoria deverá ser assinado por membros Titulares, somente sendo assinado por membro Suplente quando este estiver substituindo efetivamente membro Titular, nas situações previstas neste Regimento.

## 08. DELIBERAÇÃO

Art. 16 As decisões serão tomadas por maioria dos votos dos integrantes do Comitê.

## 09. DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 17. O apoio administrativo e logístico ao Comitê será prestado pela Secretaria Executiva, a quem compete:

I - preparar e distribuir a pauta das reuniões, com antecedência mínima estabelecida pelo coordenador;

II - secretariar as reuniões;

III - elaborar ata das reuniões;

IV - organizar e manter sob sua guarda a documentação relativa às atividades desenvolvidas pelo Comitê;

V - cuidar de outras atividades necessárias ao funcionamento do Comitê.

Art. 18. Os casos omissos relativos a este Regimento serão submetidos ao CA.

Art. 19. O presente Regimento Interno, bem como as alterações a ele propostas, deverão ser aprovados pelo CA do Banco do Brasil.

## ANEXO IV

Diretoria Executiva

### REGIMENTO INTERNO DA DIRETORIA EXECUTIVA E DO CONSELHO DIRETOR

#### CAPÍTULO I - CONCEITUAÇÃO, COMPOSIÇÃO E COMPETÊNCIA

Art. 1º - A Diretoria Executiva é um dos órgãos colegiados responsáveis pela administração do Banco, formada pelo Conselho Diretor (Presidente e até sete Vice-Presidentes) e pelos Diretores (até vinte e dois).

Art. 2º - A competência da Diretoria Executiva e a sua composição são as definidas no Estatuto Social do Banco, sendo, atualmente:

#### I - Conselho Diretor:

Presidente;

Vice-Presidente de Agronegócios e Governo;

Vice-Presidente de Crédito, Controladoria e Risco Global;

Vice-Presidente Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental;

Vice-Presidente de Finanças, Mercado de Capitais e Relações com Investidores;

Vice-Presidente de Negócios Internacionais e Atacado;

Vice-Presidente de Tecnologia e Logística;

Vice-Presidente de Varejo e Distribuição;

#### II - Diretores:

Diretor Comercial;

Diretor de Agronegócios;

Diretor de Comércio Exterior;

Diretor de Controladoria;

Diretor de Controles Internos;

Diretor de Crédito;

Diretor de Distribuição de Canais de Varejo;

Diretor de Estratégia e Organização;

Diretor de Finanças;

Diretor de Gestão de Riscos;

Diretor de Governo;

Diretor de Logística;

Diretor de Marketing e Comunicação;

Diretor de Mercado de Capitais e Investimentos;

Diretor de Micro e Pequenas Empresas;

Diretor de Reestruturação de Ativos Operacionais;

Diretor de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental;

Diretor de Tecnologia;

Diretor de Varejo;

Diretor Gestão de Pessoas;

Diretor Internacional;

Diretor Jurídico.

Art.3º - As licenças anuais remuneradas, ausências remuneradas, licenças anuais e os afastamentos de até 30 dias, dos Vice-Presidentes e Diretores serão autorizados pelo Presidente e os do Presidente, pelo CA.

Art.4º - As licenças, para atender situações excepcionais, serão concedidas ao Presidente do Banco pelo Ministro de Estado da Fazenda; aos demais membros da Diretoria Executiva, pelo CA.

Art.5º - No caso de licença, ausência, afastamento ou vacância:

I - o Presidente será substituído na forma prevista no Estatuto;

II - os Vice-Presidentes serão substituídos pelos Diretores, e estes por funcionários da ativa, sendo:

a) até 30 dias consecutivos, mediante designação do Presidente;

b) além de 30 dias consecutivos, ou em caso de vacância, até a posse do substituto eleito, mediante designação do Presidente e homologação, dentro do período de substituição, pelo CA.

## CAPÍTULO II - REUNIÕES DA DIRETORIA EXECUTIVA E DO CONSELHO DIRETOR

### Seção I - da Diretoria Executiva

Art. 6º - A Diretoria Executiva reunir-se-á, por convocação do Presidente ou, nos seus impedimentos, pelo seu substituto:

I - ordinariamente, pelo menos uma vez por trimestre;

II - extraordinariamente, sempre que julgado necessário.

### Seção II - do Conselho Diretor

Art. 7º - O Conselho Diretor reunir-se-á, por convocação do Presidente ou, nos seus impedimentos, pelo seu substituto:

I - ordinariamente, pelo menos uma vez por semana;

II - extraordinariamente, sempre que julgado necessário.

Seção III - Normas comuns às reuniões da Diretoria Executiva e do Conselho Diretor

Art. 8º - A presidência será exercida pelo Presidente ou, nos seus impedimentos, pelo seu substituto.

Art. 9º - As reuniões instalam-se com a presença de, no mínimo, a maioria de seus membros, dentre os quais o Presidente.

Parágrafo único. A eventual ausência de Vice-Presidente ou Diretor nas reuniões deverá ser justificada.

Art. 10 - Compete aos membros dos Colegiados:

I - relatar os assuntos de suas respectivas áreas; e

II - discutir e votar as matérias.

CAPÍTULO III - PAUTA DAS REUNIÕES DA DIRETORIA EXECUTIVA E DO CONSELHO DIRETOR

Art. 11 - A pauta das reuniões será aprovada pelo Presidente e distribuída aos participantes com antecedência mínima de dois dias úteis, acompanhada de todos os documentos indispensáveis à apreciação dos assuntos nela incluídos.

§ 1º - Os processos a serem incluídos na pauta e os seus anexos serão entregues na Secretaria Executiva em via original.

§ 2º - Na eventualidade de algum membro do Colegiado desejar consignar voto por escrito sobre assunto incluído na pauta, deverá remetê-lo à Secretaria Executiva com um dia útil de antecedência da data prevista para a respectiva reunião, a fim de que também seja distribuída cópia aos demais participantes.

Art. 12 - Não serão admitidos assuntos extra-pauta para deliberação, exceto se, a juízo do Colegiado, forem considerados relevantes e/ou urgentes.

#### CAPÍTULO IV - DELIBERAÇÕES DA DIRETORIA EXECUTIVA E DO CONSELHO DIRETOR

Art. 13 - As deliberações exigem a aprovação de, no mínimo, a maioria dos membros presentes; em caso de empate, prevalecerá o voto do Presidente, ou do seu substituto no exercício das funções.

§ 1º - Os votos dissidentes e as abstenções serão registrados em ata.

§ 2º - Qualquer membro dos Colegiados, mediante justificativa, poderá pedir vista do processo, ficando a concessão a critério do Presidente. Aceito o pedido, o processo deverá retornar na reunião seguinte, observado o disposto nos artigos 11 e 12 deste Regimento.

§ 3º - Também a critério do Presidente, poderá ser adiada a deliberação sobre qualquer assunto e até mesmo a sua retirada de pauta.

§ 4º - Uma vez tomada a decisão, cabe ao membro relator a adoção das providências para sua implementação.

§ 5º - Compete ao Presidente decidir, "ad referendum", sobre as matérias que exijam solução urgente.

#### CAPÍTULO V - ATAS DAS REUNIÕES DA DIRETORIA EXECUTIVA E DO CONSELHO DIRETOR

Art. 14 - As deliberações serão documentadas em atas, lavradas no livro próprio, observadas as prescrições legais.

Parágrafo único. Terão caráter confidencial, de conhecimento restrito aos membros de cada Colegiado e aos participantes de que trata os artigos 16 e 17, toda matéria oferecida à apreciação em caráter reservado, e as decisões pertinentes, observado o disposto no artigo 155 da Lei nº 6.404, de 15.12.76.

Art. 15 - Elaboradas as atas, a Secretaria Executiva enviará cópia a cada membro presente à reunião, que terá prazo de dois dias úteis para exame e indicação, se for o caso, de correções necessárias.

§ 1º - Findo esse período, os originais serão encaminhados para assinatura, observado o prazo máximo de 30 dias, contados a partir da reunião.

§ 2º - Após a assinatura, a Secretaria Executiva ficará responsável pela guarda dos documentos e disponibilização para consulta pelas unidades do Conglomerado autorizadas e para apreciação dos diversos órgãos fiscalizadores, internos e externos.

## CAPÍTULO VI - SECRETARIA E ASSESSORAMENTO À DIRETORIA EXECUTIVA E AO CONSELHO DIRETOR

Art. 16 - A Diretoria Executiva e o Conselho Diretor terão como secretário o titular (efetivo ou em exercício) da Secretaria Executiva, ao qual compete:

I - comunicar a convocação das reuniões;

II - distribuir a pauta das reuniões;

III - secretariar os trabalhos das reuniões e providenciar a lavratura das respectivas atas e o colhimento das assinaturas;

IV - proceder a todos os demais atos necessários ao funcionamento da Diretoria Executiva e do Conselho Diretor, podendo, inclusive, emitir certidões, extratos, cópias de atas e outros.

Art. 17 - Participará das reuniões da Diretoria Executiva, na qualidade de consultor, o titular (efetivo ou em exercício) da Auditoria Interna, o qual somente intervirá nas discussões quando solicitado. Além deste, participarão também das reuniões do Conselho Diretor, como consultores, o Diretor Jurídico e o Diretor da Estratégia e Organização (efetivo ou em exercício).

Parágrafo único - A critério do Presidente, por sua iniciativa ou de membro do Colegiado, poderão ser convidados outros funcionários a participar das reuniões.

## CAPÍTULO VII - DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 18 - Caberá ao CA dirimir qualquer dúvida sobre o Regimento, bem como promover as modificações que julgar necessárias e pertinentes.

## ANEXO V

### Código de Governança

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, CA, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal.

Ao adotar boas práticas de governança corporativa, o Banco do Brasil demonstra que sua administração se compromete com a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade socioambiental, suportadas pela utilização de ferramentas de monitoramento que alinham o comportamento dos executivos ao interesse dos acionistas e da Sociedade.

Pautado nessa opção, o Banco do Brasil integra o mais elevado segmento de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo - Bovespa desde 31.05.2006, com a assinatura do contrato de adesão ao Novo Mercado.

O Código de Governança Corporativa apresenta uma visão panorâmica e de consulta simplificada sobre princípios e práticas do Banco do Brasil, contribuindo para fortalecer a transparência de sua gestão, aumentar seu valor institucional e facilitar o acesso ao seu capital por parte de investidores, além de concorrer para sua perenidade.

As disposições contidas neste Código foram extraídas de documentos e de deliberações que regulam o comportamento na Empresa, cuja consulta, para maior detalhamento, encontra-se disponível mediante a utilização de “hyperlinks” associados às palavras sublinhadas no texto.

Este Código de Governança Corporativa será atualizado em decorrência de alterações legais ou estatutárias, tendo-se por derogada qualquer disposição que resultar incompatível com alterações futuras do Estatuto Social do Banco ou de norma legal.

#### 1. PROPRIEDADE

1.1. O Banco do Brasil, pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima aberta de economia mista, tem como acionista controlador a União e como principal acionista minoritário a Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (Previ). A

composição acionária atualizada do Banco, contendo a participação dos acionistas possuidores de mais de 5% do capital social, está disponível na internet em sua página de Relações com Investidores.

1.2. O capital social do Banco do Brasil é formado exclusivamente por ações ordinárias, sendo que cada ação confere ao seu titular um voto nas deliberações da Assembléia Geral.

### 1.3. Acionistas

1.3.1. A estrutura de governança corporativa do Banco do Brasil assegura os direitos e os interesses dos acionistas, majoritários ou minoritários, e seu alinhamento com os direitos dos clientes, empregados, fornecedores, governo e da comunidade em geral.

1.3.2. O Banco do Brasil garante aos acionistas minoritários, além dos direitos de voto nas deliberações da Assembléia Geral:

Em caso de alienação do controle, o direito de participar de oferta pública de aquisição de ações, promovida pelo adquirente do controle, com tratamento igualitário àquele dado ao acionista controlador alienante; em caso de fechamento de capital ou de saída do Novo Mercado da Bovespa, o direito de alienar suas ações ao controlador pelo preço mínimo apurado por instituição ou empresa especializada, escolhida, em Assembléia Geral, pelos acionistas representantes das ações em circulação.

### 1.4. Assembléia Geral

1.4.1. Órgão deliberativo máximo da Organização, convocado pelo CA ou, observadas as condições legais, pelo Conselho Diretor, pelo Conselho Fiscal, por grupo de acionistas ou por acionista isoladamente.

1.4.2. Além das atribuições previstas em lei, à Assembléia Geral compete deliberar sobre a alienação, no todo ou em parte, de ações do capital social do Banco, abertura de capital e aumento do capital social por subscrição de novas ações, bem como a cisão, fusão ou incorporação da sociedade.

1.4.3. A Assembléia Geral Ordinária ocorrerá anualmente até o mês de abril para os fins previstos em lei. Nas Assembléias Gerais Extraordinárias serão tratados, exclusivamente, os assuntos constantes dos editais de convocação, não sendo admitida a inclusão de assuntos gerais. O edital de convocação da Assembléia Geral será publicado com, no mínimo, quinze dias de antecedência.

1.4.4. O Banco do Brasil disponibiliza na internet, em sua página de Relações com Investidores, na data da primeira convocação, informações relativas às matérias objeto de pauta da Assembléia Geral (proxy statement) e remete cópia desses documentos à Bolsa de Valores, deixando à disposição dos acionistas, na sua sede, a documentação referente às matérias que são objeto da pauta.

## 2. TRANSPARÊNCIA

### 2.1. O Banco do Brasil:

a) pauta-se pela criação de valor, pela construção de relacionamentos duradouros e pelo respeito a necessidades e a expectativas de seus diferentes públicos de relacionamento;

b) fortalece sua credibilidade pela postura de transparência, ao garantir que a informação seja objetiva, clara, confiável e tempestiva;

c) considera toda informação passível de divulgação, exceto a de caráter restrito, que coloque em risco a atividade e a imagem institucional, ou a que esteja protegida por lei.

2.2. Trimestralmente, o Banco do Brasil divulga seu resultado ao mercado, informando os fatores que contribuíram de forma mais relevante para a sua formação e realiza teleconferências, em português e inglês, com investidores e analistas de mercado.

2.3. Pelo menos uma vez por ano, o Banco do Brasil realiza reunião pública com analistas de mercado, investidores e outros interessados, para divulgar informações quanto à sua situação econômico-financeira, projetos e perspectivas.

2.4. A página de Relações com Investidores, na internet, contém o Relatório da Administração, as Demonstrações Contábeis e o Relatório de Análise do Desempenho com comentários sobre os fatores que influenciaram o resultado do trimestre. No fechamento do exercício, disponibiliza o Relatório Anual e de Sustentabilidade, e o Calendário Anual de Eventos.

2.5. Dessa forma, o Banco pratica ampla e oportuna divulgação de informações financeiras e não financeiras sobre o seu desempenho, permitindo que os interessados acompanhem e entendam de forma inequívoca os fundamentos econômicos e os resultados da empresa.

## 3. GESTÃO

3.1. O cumprimento de leis e de normas, sejam externas ou internas, é responsabilidade da Alta Administração, dos gestores e de todos os funcionários em todas as instâncias da Organização.

3.2. As decisões, em qualquer nível da Empresa, são tomadas de forma colegiada (ressalvadas as situações em que uma estrutura organizacional mínima não o permita). Com o propósito de envolver todos os executivos na definição de estratégias e aprovação de propostas para os diferentes negócios do Banco do Brasil, a Administração utiliza comitês, subcomitês e comissões de nível estratégico, que garantem agilidade, qualidade e segurança à tomada de decisão.

3.3. São Órgãos da Administração o CA e a Diretoria Executiva.

3.4. CA

3.4.1. Desempenha atribuições estratégicas, eletivas e fiscalizadoras, e não abrange funções operacionais ou executivas. É composto por sete membros, eleitos dentre os acionistas pela Assembléia Geral.

3.4.2. Os membros do Conselho a serem eleitos são indicados conforme o perfil da representação acionária do Banco, sendo assegurado aos acionistas minoritários o direito de eleger pelo menos dois de seus sete membros, se maior número não lhes couber pelo processo de voto múltiplo.

3.4.3. Cabe à União a indicação de até cinco membros no CA, entre os quais um representante escolhido dentre os indicados por um ou mais clubes de investimento compostos por funcionários do Banco do Brasil, desde que, somadas, as participações totalizem pelo menos 3% do capital social da Empresa. Não atingida a participação mínima, ou adotado o processo de voto múltiplo, caberá aos acionistas minoritários eleger representante para essa vaga no CA.

3.4.4. Das sete vagas no Conselho, no mínimo duas serão preenchidas por Conselheiros Independentes (considerados como tais aqueles assim definidos no Regulamento de Listagem do Novo Mercado da Bovespa e os membros eleitos pelos acionistas minoritários).

3.4.5. Dois dos Conselheiros de Administração – um escolhido dentre os eleitos pelos acionistas minoritários e outro, dentre os indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda – podem integrar o Comitê de Auditoria.

3.4.6. São estabelecidos requisitos e impedimentos à participação no CA e vedações à atuação de seus membros, a fim de resguardar os interesses da Sociedade, que prevalecem sobre quaisquer interesses pessoais.

3.4.7. Os membros do CA têm mandato de dois anos, permitida a reeleição. O prazo de gestão estender-se-á até a investidura dos novos membros.

3.4.8. O Conselho se reúne ordinariamente pelo menos uma vez por mês com a presença de, no mínimo, a maioria dos seus membros, e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo seu Presidente ou a pedido de, no mínimo, dois conselheiros.

3.4.9. O CA delibera por maioria de votos, excetuadas as matérias que, na forma do Estatuto da Companhia, exigem voto favorável de, pelo menos, 5 (cinco) Conselheiros, garantida a participação dos minoritários para sua aprovação.

### 3.5. Diretoria Executiva

3.5.1. Responsável pela administração dos negócios, é composta pelo Presidente, pelos Vice-Presidentes e pelos Diretores.

3.5.2. Cabe-lhe cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social, as deliberações da Assembléia Geral de Acionistas e do CA e as decisões colegiadas do Conselho Diretor e da própria Diretoria Executiva. A cada um de seus membros cabe exercer as atribuições definidas no Estatuto e pelo CA, sempre observando os princípios de boa técnica bancária e os procedimentos de governança corporativa.

3.5.3. 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 prazo de gestão estende-se até a investidura dos novos membros.

3.5.4. O Presidente do Banco do Brasil é nomeado e demissível pelo Presidente da República.

3.5.5. Os Vice-Presidentes e Diretores são eleitos pelo CA, mediante indicação do Presidente do Banco do Brasil.

3.5.6. O cargo de Diretor é privativo de funcionários da ativa.

3.5.7. Para o exercício de cargos na Diretoria Executiva, devem ser observados os mesmos requisitos exigidos de membros dos Órgãos de Administração e demais condições previstas no Estatuto.

### 3.6. Conselho Diretor

3.6.1. Situado no âmbito da Diretoria Executiva, é órgão colegiado formado pelo Presidente e pelos Vice-Presidentes, cujas decisões obrigam toda a Diretoria Executiva.

3.6.2. Entre suas atribuições estão a de propor e fazer executar as políticas, as estratégias corporativas, o plano geral de negócios, o plano diretor e o orçamento global do Banco; aprovar e fazer executar os planos por mercado, os orçamentos por diretoria e as diretrizes do Banco; decidir sobre a organização interna do Banco e a sua estrutura administrativa; distribuir e aplicar os lucros apurados, na forma deliberada pela Assembléia Geral ou pelo CA, observada a legislação vigente.

## 4. FISCALIZAÇÃO E CONTROLE

4.1. Para assegurar a fiscalização dos atos de gestão administrativa, o Banco mantém o Conselho Fiscal, e para auxiliar o CA a desempenhar suas atribuições fiscalizadoras, o Comitê de Auditoria e a Unidade Auditoria Interna, órgãos estatutários cujas características fundamentais, nessa ordem, são explicitadas abaixo.

### 4.2. Conselho Fiscal

4.2.1. É órgão fiscalizador dos atos de gestão administrativa e funciona de modo permanente.

4.2.2. Compõe-se de cinco membros e respectivos suplentes, eleitos em Assembléia Geral, com mandato de um ano. Cabe aos acionistas minoritários o direito de escolher dois de seus membros.

4.2.3. Reúne-se ordinariamente uma vez por mês e participa das reuniões do CA em que se deliberam assuntos sobre os quais deva opinar.

### 4.3. Comitê de Auditoria

4.3.1. Órgão estatutário, constituído conforme regulamentação do CMN, que tem como atribuição, entre outras funções previstas na legislação, assessorar o CA no exercício de suas funções de auditoria e fiscalização.

4.3.2. É composto de três membros efetivos e um suplente, eleitos pelo CA, com mandato anual renovável até o máximo de cinco anos, podendo um deles ser escolhido dentre

os Conselheiros de Administração eleitos pelos acionistas minoritários e outro, dentre os Conselheiros de Administração indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda.

4.3.3. Para o exercício de cargo no Comitê de Auditoria, além dos requisitos previstos na legislação própria, serão observados os mesmos impedimentos previstos no Estatuto à participação nos órgãos de Administração.

4.3.4. O funcionamento do Comitê de Auditoria é regulado pelo seu Regimento Interno, aprovado pelo CA.

4.3.5. O Comitê de Auditoria reúne-se ordinariamente duas vezes por mês, previamente à reunião ordinária do CA, e, a cada trimestre, com o CA, com o Conselho Diretor, com a Unidade de Auditoria Interna e com a Auditoria Independente. Além disso, reúne-se com o CA e com o Conselho Fiscal, por solicitação destes, e extraordinariamente por convocação de seu coordenador, ou sempre que julgado necessário, por qualquer um de seus membros ou por solicitação da Administração.

4.3.6. Pelo menos um dos integrantes do Comitê de Auditoria deverá possuir comprovados conhecimentos nas áreas de contabilidade e auditoria.

#### 4.4. Auditoria Interna

4.4.1. A Unidade de Auditoria Interna é subordinada ao CA e seu titular é escolhido dentre funcionários da ativa, sendo nomeado ou dispensado pelo CA.

4.4.2. Compete ao CA definir as atribuições da Auditoria Interna e regular seu funcionamento, entre as quais se destacam a realização de auditorias com foco nos riscos e o assessoramento ao CA, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e subsidiárias.

#### 4.5. Auditoria Independente

4.5.1. Cabe ao CA escolher e destituir os auditores independentes, cujas atividades são supervisionadas e avaliadas pelo Comitê de Auditoria.

### 5. ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

5.1. O Banco do Brasil tem a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, credores, acionistas, concorrentes, comunidade, Governo e meio ambiente.

5.2. Com o objetivo de internalizar a cultura de sustentabilidade econômica, social e ambiental nas práticas administrativas e negociais do Conglomerado foi elaborada a Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil.

5.3. A Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental evoca o respeito a valores universais relacionados a direitos humanos, princípios e direitos fundamentais do trabalho e princípios sobre meio ambiente e desenvolvimento.

5.4. O Banco do Brasil pauta-se, também, pelos seguintes compromissos públicos:

a) Agenda 21 - declaração de compromisso entre o Banco do Brasil e o Ministério do Meio Ambiente na qual o Banco se compromete a criar e a implementar um plano de ação em prol da sustentabilidade dos seus negócios;

b) Pacto Global da ONU - iniciativa desenvolvida pela Organização das Nações Unidas (ONU), com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção;

c) Pacto pelo Combate ao Trabalho Escravo – proposto pelo Instituto Ethos, trata-se de compromisso com o desenvolvimento de esforços visando a dignificar e modernizar as relações de trabalho nas cadeias produtivas;

d) Princípios do Equador - compromisso voluntário de instituições financeiras em adotar o conjunto de políticas e diretrizes (salvaguardas) socioambientais do Banco Mundial e da International Finance Corporation na análise de projetos de investimento, na modalidade project finance, de valor igual ou superior a US\$ 10 milhões;

e) Protocolo Verde - princípios assumidos voluntariamente por bancos oficiais brasileiros, que se propõem a empreender políticas e práticas que estejam em harmonia com o desenvolvimento sustentável;

5.5. Outras informações relevantes podem ser acessadas, na internet, por intermédio da página sobre a postura de Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil.

## 6. CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES

6.1. Na orientação da conduta dos funcionários do Banco do Brasil, utilizam-se como referenciais os princípios que permeiam os documentos Políticas Gerais e Políticas Específicas, aprovados pelo Conselho Administração, bem como o Código de Ética. Além

destes referenciais, os membros da Diretoria Executiva e do CA também se submetem ao contido no Código de Conduta da Alta Administração Federal.

6.2. Para prevenir o uso de informações privilegiadas pelos administradores, o Estatuto Social prevê procedimentos de auto-regulação, os quais são disciplinados por Políticas Específicas de Divulgação de Ato ou Fato Relevante do Banco do Brasil e de Negociação com Valores Mobiliários de Emissão do Banco do Brasil.

6.3. Há mecanismos destinados ao acolhimento de reclamações, denúncias, sugestões e elogios de clientes e de cidadãos (Ouvidoria Banco do Brasil) e de funcionários (Ouvidoria Interna), que auxiliam no monitoramento da observância das normas relacionadas à ética e à conduta.

6.4. Na ocorrência de conflitos e controvérsias entre o Banco, seus acionistas, administradores e membros do Conselho Fiscal, relacionados às práticas de governança corporativa, utiliza-se o recurso de arbitragem, segundo as regras da Câmara de Arbitragem do Mercado da Bovespa.

6.5. Além dos requisitos, exigências e vedações previstos à participação nos Conselhos de Administração e Fiscal, na Diretoria Executiva e no Comitê de Auditoria, com vistas a mitigar possíveis conflitos de interesses, o Estatuto do Banco também prevê as seguintes regras de segregação de funções para estruturação dos órgãos de Administração:

a) as diretorias ou unidades responsáveis por funções de contabilidade, controladoria e controles internos não podem ficar sob a supervisão direta de Vice-Presidente a que estiver vinculado Diretor responsável por qualquer outra atividade administrativa, exceto Diretores ou unidades responsáveis por gestão de risco ou por recuperação de créditos;

b) as diretorias ou unidades responsáveis pelas atividades de análise de risco de crédito não podem ficar sob a supervisão direta de Vice-Presidente a que estiver vinculado Diretor responsável pelas atividades de concessão de créditos ou de garantias, exceto nos casos de recuperação de créditos; e

c) os Vice-Presidentes, Diretores ou quaisquer responsáveis pela administração de recursos próprios do Banco não podem administrar recursos de terceiros, nem ter sob sua supervisão subsidiária ou controlada do Banco responsável por essa atividade.

6.6. As transações com partes relacionadas são divulgadas no site de Relações com Investidores, através de resumo dos contratos com Partes Relacionadas e de Notas Explicativas das Demonstrações Contábeis.