

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS:
UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE TRÊS BANCOS BRASILEIROS**

ALINE FALEIRO GAMERRO

Trabalho de conclusão de Curso de Graduação
apresentado ao Departamento de Ciências e Atuariais
– DCCA da Faculdade de Ciências Econômicas da
UFRGS, como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^ª- MSc. Leticia Medeiros da Silva

Porto Alegre

2013/2

RESUMO

Este trabalho objetivou verificar como os princípios e as práticas de governança corporativa estão sendo aplicados pelos bancos. Para isso, primeiramente, apresentou-se o tema governança corporativa, relacionando-o com a Contabilidade, abordando-se sua importância para a boa gestão empresarial e seus princípios e mecanismos. Após, caracterizou-se a governança corporativa no âmbito do setor financeiro, evidenciando-se as particularidades que influenciam a governança dos bancos. Apresentaram-se os principais estudos relacionados à temática que contribuíram para a elaboração deste artigo. Optou-se por avaliar as práticas de governança corporativa adotadas por três bancos distintos: um banco público, representado pela Caixa Econômica Federal, um banco de economia mista, o Banco do Brasil, e um banco privado, o Itaú Unibanco. Utilizou-se como procedimentos metodológicos a pesquisa descritiva, de natureza documental, com abordagem qualitativa, cujos dados foram obtidos em Relatórios Financeiros, Estatutos Sociais e Códigos de Governança dos bancos pesquisados. Por ser o Conselho de Administração o principal componente do sistema de governança, este artigo mensurou a aplicabilidade das variáveis relacionadas a esse órgão, como o tamanho, o percentual de diretores externos e os comitês do Conselho de Administração. Além dos tópicos relacionados ao Conselho de Administração, apurou-se em que nível de governança os bancos de capital aberto estão classificados na BM&FBOVESPA. Concluiu-se que as três instituições financeiras estudadas estão comprometidas com os princípios e práticas de governança corporativa.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Bancos. Instituições Financeiras. Conselho de Administração. BM&FBOVESPA.

ABSTRACT

This study aimed to determine how the principles and practices of corporate governance are being applied by banks. To do this, first was presented the theme corporate governance, relating it to the Accounting, approaching its importance to good corporate governance and its principles and mechanisms. After, characterized corporate governance in the financial sector, highlighting the particularities that influence the governance of banks. Presented the main studies related to the issue that contributed to the preparation of this article was choosed to evaluate the corporate governance practices adopted by three different banks: a public bank, represented by Caixa Econômica Federal, a bank of mixed economy, the Banco do Brasil, and a private bank, Itaú Unibanco. It was used as instruments descriptive research, the purpose documentary, with a qualitative approach, the data obtained in Financial Reports, Bylaws and Governance codes of banks surveyed. By the Board of Directors be the main component of the governance system, this paper measured the applicability of this body related variables such as the size, the percentage of outside directors and the committees of the Board. In addition to the Board of Directors related topics, it was found that the level of governance of publicly traded banks are ranked on the BM&FBOVESPA. It is concluded that the three financial institutions studied are committed to the principles and practices of corporate governance.

Keywords: Corporate Governance. Banks. Financial Institutions. Board of Directors. BM&FBOVESPA.

1 INTRODUÇÃO

A finalidade da Contabilidade é garantir e possibilitar o controle do patrimônio da entidade. Diversas técnicas são usadas pela Contabilidade para que seu objetivo seja atingido: a escrituração é uma forma própria de esta ciência registrar as ocorrências patrimoniais; as demonstrações financeiras reúnem expositivamente os fatos contábeis, disponibilizando informações detalhadas.

A clareza e a transparência das demonstrações contábeis de uma empresa evidencia a exatidão das informações financeiras a seus usuários, levando a organização a utilizar um sistema que possa avaliar, afiançar e respaldar legalmente a Administração.

Diante desse contexto, há a necessidade de exteriorizar esse comprometimento através de um conjunto de mecanismos, chamado de Governança Corporativa (GC), capaz de monitorar a gestão e o desempenho da organização. Vieira (2008) lembra que os bons princípios de governança corporativa, como transparência, equidade e prestação de contas, estão intimamente relacionados à Ciência Contábil, já que a Contabilidade desempenha papel fundamental na divulgação e na demonstração de transparência, com responsabilidade e equidade, quando publica dados atinentes ao desempenho sócio, econômico e ambiental das entidades.

No Brasil, as práticas de GC, definidas pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), primam pela transparência das informações, equidade entre os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), prestação de contas e responsabilidade corporativa. A adoção dessas medidas contribui para o desenvolvimento e para a perpetuidade da organização.

O sistema de governança pode ser adotado por qualquer tipo de companhia, até mesmo, pela administração pública. Como o setor financeiro desempenha um papel fundamental na economia, balizando o crescimento do país, é interessante verificar se os bancos fazem uso dessas práticas.

As instituições financeiras estimulam o desenvolvimento e o equilíbrio econômico, na medida em que concedem crédito a terceiros. O reflexo da atuação dos bancos é percebido nas mais diversas esferas da sociedade, desde o cidadão que consegue um empréstimo até o governo que financia obras públicas.

Saunders (2000 *apud* Costa *et. al.*, 2007) ressalta que os bancos são intermediadores financeiros e, por isso, possuem uma natureza especial, promovendo o fluxo de capital entre aqueles que o possuem (poupadores) e aqueles que precisam (tomadores). Tal fato coloca as

instituições financeiras numa posição indispensável para o desenvolvimento econômico de qualquer região, pois, permitem através dos financiamentos, o desenvolvimento dos agentes produtores (indústrias e serviços) e, ainda, remunera aqueles que detêm recursos.

Dessa forma, é necessária a manutenção das atividades do setor bancário, visto que os bancos mobilizam fundos, disponibilizam recursos e proporcionam credibilidade à economia. Para isso, é de fundamental importância que as entidades financeiras adotem o sistema de governança.

Assim, a questão de pesquisa definida para este estudo é: **como os princípios e as práticas de Governança Corporativa estão sendo aplicados pelos bancos?**

De acordo com Banzas (2005), hoje existe uma tendência em priorizar a governança como um caminho para sistemas econômicos mais eficientes, transparentes e justos.

Andrade e Rossetti (2007) salientam que a necessidade de obter recursos de menor custo é um fator que está motivando as empresas brasileiras a adotarem procedimentos mais modernos de governança corporativa, principalmente, nos aspectos de maior interesse dos investidores internacionais, dos acionistas minoritários que exigem maior transparência das informações ao mercado.

Mehran e Adams (2003 *apud* MARCASSA, 2000) afirmam que para avaliar a efetividade de reformas na estrutura de governança corporativa de bancos é necessária a identificação das atuais práticas e também como a governança de bancos se diferencia da governança das empresas não sujeitas a órgãos de supervisão. Os autores ressaltam que propostas não adequadamente desenhadas e que não levem em consideração tais diferenças serão ineficientes para fortalecer a governança de instituições financeiras e ainda poderão trazer consequências negativas.

Marcassa (2000) explica que a governança de bancos é diferente das demais empresas devido à diversidade de partes interessadas nas atividades dessas instituições. Além dos investidores e dos gestores, os depositantes, os órgãos reguladores e o governo também têm interesse direto no desempenho dos bancos.

Este artigo busca relacionar o ambiente financeiro e a teoria de governança corporativa, tendo como objetivo: demonstrar quais medidas de governança são adotadas por três instituições bancárias, selecionadas de acordo com a composição do capital de cada uma.

O artigo está estruturado do seguinte modo: a primeira seção apresenta a introdução ao tema; a segunda explicita a fundamentação teórica acerca do assunto, apresentando a governança corporativa como um todo e, em seguida, caracterizando a governança no setor financeiro; a terceira descreve os procedimentos metodológicos da pesquisa; a quarta expõe e

discute os resultados obtidos; e, por fim, a quinta traz as considerações finais sobre a temática abordada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta o embasamento teórico necessário ao desenvolvimento do estudo, subdividindo-se basicamente nos temas de governança corporativa, seus níveis, princípios e mecanismos e sua aplicabilidade ao setor financeiro. Por fim, apresentam-se estudos relacionados ao tema.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A origem da governança corporativa está associada às relações entre as boas práticas de gestão, o desempenho das corporações e o surgimento do capitalismo. Segundo Frezatti *et. al.* (2009), apesar de a origem da governança remontar aos anos 30 do século passado, somente nos últimos vinte anos, em decorrência de fatos como privatizações e desregulamentação do mercado de capitais é que o interesse mundial pelo tema mostrou-se renovado.

O estopim para novas discussões em torno desse importante tema foram os escândalos e fraudes contábeis, como o caso da companhia de energia elétrica norte-americana Enron, em que a administração da companhia maquiou resultados financeiros e operou fraudes tributárias, simulando a existência de empresas parceiras e paraísos fiscais, acarretaram a criação de leis e regulamentos para disciplinar o mundo corporativo.

Zdanowics (2012) afirma que, no Brasil, o marco inicial das discussões e da consolidação dos mecanismos de governança foi Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), criado em 1995 para fundamentar o processo de governança corporativa, que se constitui na única organização nacional voltada à divulgação desse sistema, permitindo aos acionistas acompanhar o plano estratégico da empresa e a efetiva gestão através de uma diretoria executiva profissional.

De acordo com o IBGC (2013), a primeira metade dos anos 90 foi marcada por um movimento, iniciado principalmente nos Estados Unidos, em que acionistas despertaram para a necessidade de novas regras que os protegessem dos abusos da diretoria executiva das empresas, da inércia de conselhos de administração inoperantes e das omissões das auditorias externas.

Andrade e Rossetti (2007) comentam que de todas as reações regulatórias, a mais notável e de maior extensão foi a Lei Sarbanes-Oxley, aprovada em julho de 2002 pelo Congresso norte-americano. Em documento explicativo, resumindo os efeitos das medidas preventivas que as corporações devem adotar, a empresa de auditoria e consultoria Deloitte Touche Tohmatsu (2003 *apud* ANDRADE e ROSSETTI, 2007, p. 182) conclui:

a lei Sarbanes-Oxley de 2002 reescreveu, literalmente, as regras para governança corporativa. A nova legislação promove grandes alterações nos procedimentos e no controle de administração das empresas, órgãos reguladores responsáveis pelo estabelecimento de normas, comitês de auditoria e firmas de auditoria independente. Contudo, sob a infinidade de páginas da lei, repleta de *legalismos*, reside uma premissa simples: a boa governança corporativa e as práticas éticas do negócio não são mais requintes – são leis.

A governança corporativa pode ser definida de várias formas, mas seu objetivo único é garantir o bom desempenho financeiro das organizações, através de uma gestão eficaz que harmonize os interesses da alta administração e demais partes interessadas (*stakeholders*), como acionistas, governo, funcionários, fornecedores e clientes.

O IBGC (2013) apresenta a seguinte definição para GC:

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

Monks e Minow (2004 *apud* ANDRADE e ROSSETTI, 2007, p. 138) trazem um completo conceito a respeito do assunto:

a governança corporativa trata do conjunto de leis e regulamentos que visam: a) assegurar os direitos dos acionistas das empresas, controladores e minoritários; b) disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos; c) possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas o emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos; d) promover a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das empresas.

Nesse sentido, Frezatti *et. al.* (2009) salientam que o processo de governança visa, essencialmente, a reduzir o viés informacional existente entre proprietários e gestores das organizações e os mecanismos de controle oferecidos pela contabilidade, como auditoria e controle interno, imprescindíveis para o subsídio desse processo, pois oferecem instrumentos para mitigar a diferença de informações entre um principal (por exemplo, um gerente) e um agente (por exemplo, um supervisor).

A governança corporativa, conforme Shleifer e Vishny (1997 *apud* BIANCHI *et. al.*, 2009), é um conjunto de mecanismos que asseguram aos investidores o retorno de seus

investimentos, diminuindo o conflito de agência, que pressupõe uma relação essencialmente conflitante entre o conselho de administração e os gestores.

De acordo com Frezatti *et. al.* (2009), o principal problema das relações de agência ocorre em função da assimetria informacional, ou seja, é impossível o principal (a pessoa que detém os direitos sobre algo) ter todas as informações necessárias para monitorar o comportamento do agente (pessoa que executa as ações); em consequência, o agente, normalmente, tem mais informações que o principal.

Dessa forma, verifica-se que a governança corporativa está relacionada ao controle gerencial e à alta gestão das empresas. Além disso, Frezatti *et. al.* (2009) ressalta que, apesar de muitas concepções teóricas de governança terem sido estabelecidas para grandes corporações, o conceito de governança pode ser utilizado para quaisquer tipos de organizações, tais como: cooperativas, organizações não governamentais (ONG's), universidades e prefeituras.

2.2 PRINCÍPIOS E MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

A adoção das práticas de governança é o grande diferencial para empresas que aspiram à manutenção e ao crescimento no mercado. Segundo o IBGC (2013), as boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. O Instituto ainda menciona que quando não existe um bom sistema de governança corporativa, poderão ocorrer: abusos de poder, erros estratégicos de gestão e fraudes.

Balen (2010) afirma que praticar governança corporativa é adotar diversas práticas de gestão que proporcionam maior visibilidade, maior controle, maior transparência e maior valor às empresas, a fim de que a percepção sobre suas ações frente aos agentes relacionados seja positiva.

O IBGC elaborou em 1999 normas referentes ao sistema de governança corporativa, o chamado Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. O Código passou por três revisões, a fim de acompanhar a evolução do ambiente institucional brasileiro. A quarta e última edição do Código, em 2010, apresenta como princípios fundamentais para orientar as práticas de governança:

- transparência: desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações econômicas, financeiras, sociais e outras questões relevantes para o negócio e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos;
- equidade: tratamento igualitário para todos os stakeholders sem distinção;
- prestação de contas (accountability): os sócios, administradores (conselheiros de administração), conselheiros fiscais e auditores, em decorrência das responsabilidades que lhes são atribuídas, devem prestar contas de sua atuação;
- responsabilidade corporativa: a organização deve zelar pela sua perenidade, incorporando ações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

O emprego de instrumentos de governança é imprescindível para a implantação das melhores práticas de gestão. Frezatti *et. al.* (2009) afirma que os mecanismos de governança podem ser internos ou externos e apresenta como mecanismos internos:

- a) Conselho de administração: é o principal componente do sistema de governança, sendo responsável por monitorar o desempenho corporativo e por aumentar o valor da companhia no longo prazo. Conforme o IBGC (2010), é o guardião do objeto social e do sistema de governança e é quem decide os rumos do negócio, de acordo com os interesses da organização. O conselho de administração é assessorado por diversos comitês de apoio, como por exemplo, comitê de recursos humanos, comitê de auditoria, comitê de finanças.
- b) Conselho fiscal: segundo o IBGC (2010), é um órgão fiscalizador independente da diretoria e do conselho de administração que busca, através dos princípios da transparência, equidade e prestação de contas, contribuir para o melhor desempenho da organização. Frezatti *et. al.* (2009, p. 212) salienta que “esse conselho deve ser composto de profissionais com conhecimento de contabilidade e com pelo menos um membro com experiência prática em contabilidade e auditoria”.
- c) Incentivos gerenciais: para dirimir fraudes, como por exemplo, a distorção de informações contábeis para aumentar lucros e o preço das ações das companhias e, conseqüentemente, a remuneração dos administradores e acionistas, a parcela variável do pagamento dos executivos, atrelada ao seu desempenho, pode servir como incentivo na tentativa de alinhar os seus objetivos aos da organização.

Frezatti *et. al.* (2009) lembra que a controladoria tem o papel fundamental de desenvolver sistemas de controle vinculados a mecanismos de remuneração que sejam congruentes com os objetivos organizacionais.

É oportuno destacar que uma boa estrutura de remuneração dos administradores revela ao mercado o perfil de riscos que eles podem adotar na tomada de decisão.

- d) Estrutura de concentração acionária: compreende o grau de concentração das ações da companhia, que pode ser dispersa, em que há um número elevado de acionistas ou concentrada, na qual há poucos proprietários de ações. Machado Filho (2006 *apud* FREZATTI *et. al.*, 2009) defende que, em mercados de capitais concentrados, há um incentivo menor para o monitoramento das atividades dos executivos por parte dos acionistas, enquanto que em mercados mais pulverizados há um estímulo maior para esse controle.

Isso ocorre, pois organizações com capital pulverizado propiciam uma atuação mais decisiva dos acionistas minoritários com a indicação de conselheiros e, conseqüentemente, maior monitoramento das ações dos administradores.

- e) Sistemas de controle interno: é um processo feito pela alta administração, pelo nível gerencial e pelos demais setores da organização, contando com a participação de todos os empregados, visando à integridade da organização, de seus ativos e dos *stakeholders* e, por conseguinte, à redução dos riscos. Frezatti *et. al.* (2009) comenta que, normalmente, as empresas elaboram um manual de normas, inclusive de conduta ética, que objetiva tornar a sua aplicação mais operacional e pragmática.

As condições externas à organização, como o ambiente econômico e reacomodações societárias (fusões, cisões, incorporações), também influenciam de maneira significativa a tomada de decisão e a adoção de práticas de gestão. Nesse sentido, Frezatti *et. al.* (2009) aponta como mecanismos externos de governança corporativa:

- a) Ambiente institucional do país: considerado fator essencial da gestão corporativa. Willianson (1993 *apud* FREZATTI *et. al.*, 2009) argumenta que países que possuem regras empresariais claras, de boa qualidade, e que respeitem contratos, têm uma possibilidade de reduzir os seus custos de transação e assim ter um ambiente mais propício para os negócios.
- b) Mercado de capitais: a adesão das empresas ao mercado de capitais, segundo Balen (2010), tem a finalidade de captar recursos de investidores para financiar

seus projetos de investimentos e se tornar mais competitivas. Por esse motivo, a estrutura do mercado de capitais é um elemento essencial para uma boa governança corporativa.

Dessa forma, depreende-se dos princípios e dos mecanismos de governança corporativa a importância de sua observância pelas organizações, visto que os valores são posturas essenciais para a boa gestão, permeando todos os mecanismos de relações internas e externas em busca do atendimento das expectativas e demandas das partes interessadas e da confiabilidade na gestão da empresa.

2.3 NÍVEIS DE GOVERNANÇA NA BM&FBOVESPA

Conforme já exposto, o mercado de capitais é uma das ferramentas de governança corporativa. Sua relevância está relacionada não só com a prática de gestão, mas também com o desenvolvimento da economia, visto que é fonte de financiamento das empresas que o compõem e que o crescimento dessas empresas implica a expansão da economia. Amann (2010, p. 8) assegura que:

o crescimento de uma economia está intimamente entrelaçado como desenvolvimento do seu mercado de capitais, e este, por sua vez, depende quase exclusivamente do sucesso das empresas que o compõem. As empresas que querem crescer e se perpetuar necessitam ter acesso a maiores volumes de capital, a maiores prazos de financiamento e a menores taxas de juros. Dentro desse contexto, é de suma importância a adoção, por parte das empresas, de melhores práticas de governança corporativa, uma vez que essas medidas têm sido sistematicamente melhor avaliadas pelo mercado.

Andrade e Rossetti (2007) lembram que os prejuízos de bilhões de dólares decorrentes de megafraudes e mesmo as perdas expressivas atribuíveis a custos de agência têm levado investidores a buscarem empresas que aderiram aos fundamentos das melhores práticas de governança corporativa. Os autores ainda salientam que, embora a adesão a essas práticas, por si só, não crie riqueza nem seja uma blindagem de segurança para os riscos dos investimentos no mercado de capitais, é uma indicação da postura das corporações em relação a valores como transparência, integridade das informações, conformidade com a regulação e adoção de modelos confiáveis de gestão.

Diante da relevância do mercado de capitais para uma boa gestão corporativa, apresentam-se as classificações adotadas pela Bolsa de Valores de São Paulo, a BM&FBOVESPA, que definiu três segmentos de listagem (Nível 1, Nível 2 e Novo

Mercado) de acordo rígidas regras de governança corporativa. Conforme a BM&FBOVESPA (2013), esses segmentos foram criados em 2000, quando a instituição percebeu que, para desenvolver o mercado de capitais brasileiro, era preciso ter segmentos adequados aos diferentes perfis de empresas. A BM&FBOVESPA (2013) ainda ressalta que as regras de governança vão além das obrigações que as companhias têm perante a Lei das Sociedades por Ações (Lei das S.As.) e têm como objetivo melhorar a avaliação das companhias que decidem aderir, voluntariamente, a um desses níveis de listagem.

A adesão a algum dos segmentos de listagem por parte das empresas de capital aberto é opcional e atrai investidores. A BM&FBOVESPA (2013) lembra que é significativa a redução do risco de perdas de investimento ou de fraudes, na medida em que o enquadramento às normas de qualquer um dos níveis de classificação assegura direitos e garantias aos acionistas, bem como a divulgação de informações mais completas para controladores, gestores da companhia e participantes do mercado.

Para serem classificadas no Nível 1, a BM&FBOVESPA determina que as companhias tenham como compromissos principais: manter um percentual mínimo, predeterminado, de ações em circulação (dispersão acionária); e aumentar o nível de transparência das demonstrações contábeis, apresentando o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício consolidados e com notas explicativas, inclusive, acerca de seu desempenho, além de divulgar informações adicionais às exigidas em lei, como por exemplo, agenda anual dos eventos corporativos.

Para compor o Nível 2, as companhias devem seguir as obrigações contidas no Nível 1, além de aceitar um número maior de regras de governança, como por exemplo, mandato dos membros do conselho de administração com vigência máxima de dois anos, resolução de conflitos societários através de câmeras de arbitragem e apresentação das demonstrações contábeis em língua inglesa. Além disso, a BM&FBOVESPA garante direitos adicionais aos acionistas, pois permite que as empresas listadas nessa listagem mantenham ações preferenciais com direito a voto aos acionistas em situações críticas, como a aprovação de fusões e incorporações da empresa e contratos entre o acionista controlador e a companhia, sempre que essas decisões estiverem sujeitas à aprovação na assembleia de acionistas. Cabe esclarecer que as ações preferenciais, normalmente, não dão direito de voto, mas têm prioridade na distribuição de dividendos.

O Novo Mercado, segundo a BM&FBOVESPA (2013), estabelece um padrão de governança corporativa altamente diferenciado, sendo considerado pelos investidores o modelo de transparência e governança. A adesão nesse segmento é objeto de contrato e sua

manutenção é fiscalizada. A classificação nesse nível especial implica o cumprimento de um conjunto de regras societárias que ampliam os direitos dos acionistas, além da adoção de uma política de divulgação de informações mais transparente e abrangente, como a necessidade de publicar mensalmente as negociações com valores mobiliários da companhia pelos diretores, executivos e acionistas controladores e a divulgação de dados financeiros mais completos, incluindo relatórios trimestrais com demonstração de fluxo de caixa e relatórios consolidados revisados por um auditor independente. Além disso, as companhias listadas nesse segmento só podem emitir ações com direito de voto, as chamadas ações ordinárias.

Lobo *et. al.* (2008) enfatiza que o conjunto de medidas adotadas pela BM&FBOVESPA contribui para a formação de um novo mercado de capitais brasileiro assentado em bases mais confiáveis e que as boas práticas de governança permitem que as companhias se utilizem cada vez mais, e de forma mais confiável, do mercado de capitais para a alavancagem financeira.

Portanto, o estabelecimento de níveis de governança pela BM&FBOVESPA objetiva valorizar as práticas de governança corporativa e colocar em evidência as companhias que se comprometem com tais mecanismos e princípios de gestão.

2.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR FINANCEIRO

A atividade bancária é de suma importância para a economia, pois, conforme Marcassa (2000), os bancos são provedores de recursos financeiros para os negócios comerciais, de serviços financeiros para toda a população e de acesso ao sistema de pagamentos. Ademais, destaca-se a atividade desempenhada pelos bancos públicos que, além das operações próprias de instituições financeiras, atuam com os propósitos de fomentar a economia e de agenciar as políticas públicas.

Conforme Banzas (2005), o sistema financeiro possui um papel central na economia, pois permite a alocação de recursos entre poupança e investimento e influi na governança corporativa de outras firmas. Levine (2004 *apud* ARAÚJO *et. al.*, 2011) defende que quando os bancos mobilizam e alocam suficientemente os seus recursos financeiros, o custo de capital das empresas se reduz, estimulando assim a formação de capital e o crescimento da produtividade. Dessa forma, infere-se que as medidas de gestão adotadas pelos bancos afetam não só a própria instituição, mas também refletem a estabilidade e o crescimento econômico das nações.

A Cartilha de Governança Corporativa da Associação Brasileira de Bancos (AABC, 2009, p. 7) sintetiza a relevância da boa governança dos bancos:

[...] a boa governança das instituições bancárias de um país contribui para garantir a saúde do sistema financeiro como um todo, que é essencial para a alocação eficiente e intermediação dos recursos financeiros disponíveis. As boas práticas de governança nos bancos são, assim, igualmente relevantes para a redução dos riscos inerentes ao setor, atenuando a possibilidade de crises sistêmicas provocadas por má gestão. Há, portanto, um benefício duplo das boas práticas de governança corporativa nos bancos: resultados positivos para a companhia e para o setor bancário e para o desenvolvimento econômico do país como um todo.

A AABC (2009) ainda salienta que falhas de governança corporativa reduzem a capacidade de os bancos administrarem riscos e de assegurarem a qualidade de suas operações financeiras, o que afeta a confiança e a saúde do sistema financeiro, tornando-o mais vulnerável, inclusive a crises econômicas.

Devido à complexidade e à importância do negócio bancário, os bancos são extremamente regulados. Os órgãos reguladores do Sistema Financeiro Nacional, Conselho Monetário Nacional (CMN), Banco Central do Brasil (BACEN) e Comissão de Valores Mobiliários (CVM), expedem normas a fim de, entre outros objetivos, zelar pela liquidez e solvência das instituições financeiras. Todavia, tais diretrizes não substituem a adoção de práticas de governança corporativa, servindo como força complementar.

Mehran e Adams (2003 *apud* MARCASSA, 2000) apontam que a principal diferença entre a governança de bancos e a governança das empresas não financeiras é que, além das partes relacionadas, os órgãos reguladores, devido ao impacto de toda a economia do país, também têm interesse na performance dos bancos.

Ciancanelli e Gonzalez (2000 *apud* ARAÚJO *et. al.*, 2011) enfatizam que o setor bancário é distinto por apresentar uma estrutura mais complexa de assimetria da informação, o que se dá pela presença da regulamentação, que limita o poder de o mercado disciplinar as instituições financeiras e os seus proprietários e gerentes. Dessa forma, os autores acreditam que o controle normativo deve ser visto como uma força externa capaz de alterar os parâmetros de governança corporativa em bancos.

Marcassa (2000) assegura que a governança corporativa sob o enfoque bancário envolve a maneira pela qual os negócios das instituições financeiras são dirigidos pelo conselho de administração e pelos diretores executivos, influenciando como os bancos: realizam suas atividades rotineiras; consideram os interesses dos *stakeholders*; alinham as atividades corporativas e comportamentais com as expectativas de que operam de uma maneira segura e em observância às leis e regulamentos; e protegem os interesses dos depositantes.

A AABC (2009) pondera que os sistemas normativos e regulatórios variam de acordo com as peculiaridades e a realidade econômica de cada país, mas julga que várias práticas de governança corporativa podem ser aplicadas por bancos de todo o mundo. Para balizar padrões a serem adotados pelos bancos e garantir maior solidez e estabilidade ao setor financeiro, o Banco de Compensações Internacionais (*Bank for International Settlements*, sigla em inglês BIS)¹, formou o Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia.

O BIS publicou, através do Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia, orientações para auxiliar os supervisores bancários na promoção da adoção de boas práticas de governança. Conforme o BIS (2007), o documento define 25 princípios que são necessários para que um sistema de supervisão seja efetivo. Esses princípios podem ser separados em sete grupos: objetivos, independência, poderes, transparência e cooperação (princípio 1); autorização e estrutura (princípios 2 a 5); regulação prudencial e requerimentos (princípios 6 a 18); métodos de supervisão bancária contínua (princípios 19 a 21); contabilidade e divulgação (princípio 22); ações corretivas e poderes formais dos supervisores (princípio 23); supervisão consolidada e entre países (princípios 24 e 25).

Segundo a AABC (2009), os princípios fundamentais da Basiléia serviram como base para a definição dos princípios de governança corporativa em bancos, visto que são elementos-chave amplamente aceitos e estabelecidos como elementos da governança corporativa, que norteiam mundialmente as ações das instituições bancárias.

Além dos princípios fundamentais, o Comitê da Basiléia estipulou normas a fim de mitigar os riscos inerentes às operações financeiras, chamado Acordo de Capital da Basiléia. Cano (2006) comenta que os Acordos da Basiléia correspondem a uma série de medidas acertadas entre os bancos internacionais e a coordenação do Comitê da Basiléia do BIS, as quais visam dar maior solidez e estabilidade ao sistema financeiro internacional (e nacional). O autor afirma que duas são as naturezas dessas medidas: primeira, estabelecer as características de uma supervisão bancária mais eficaz e, segunda, estabelecer níveis de capital mínimo para cada banco, a fim de que tal capitalização o proteja contra perdas inesperadas em suas operações.

¹ Desde a sua criação em 1930, o BIS atua, de acordo com o Banco Central do Brasil (2010), como um agente de cooperação para os bancos centrais, fornecendo aporte financeiro emergencial em caso de crises que ameacem o sistema financeiro internacional como um todo.

O primeiro acordo, chamado de Basileia I, foi publicado em 1988; revisto em 2004, conhecido como Basileia II; e reformado em 2010, denominado Basileia III. Cano (2006) enfatiza que o Comitê da Basileia não tem autoridade para exigir que suas recomendações e exigências se tornem obrigatórias em cada país, embora, com algumas diferenças de prazo de implantação, mais de 100 países, o Brasil entre eles, adotaram as normas do Acordo de Basileia e as institucionalizaram nacionalmente através de leis e regulamentos.

Portanto, constata-se que o rigoroso controle normativo e regulatório que os bancos possuem afeta de certa forma as práticas governança. Em virtude disso, a Associação Brasileira de Bancos (AABC) lançou em 2009 sua própria cartilha de governança corporativa com o propósito de tratar as especificidades do setor bancário.

É importante ressaltar que, segundo o Manual de Metodologia de Governança Corporativa Integrada à Gestão de Microfinanças (2008), desenvolvido pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), a Organização para Cooperação do Desenvolvimento Econômico (OCDE) promove periodicamente, em diversos países, mesas de discussão e avaliação dos mecanismos de governança, pois considera a governança corporativa como um pilar da arquitetura econômica global.

2.5 PARTICULARIDADES QUE INFLUENCIAM AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM BANCOS

A AABC (2009) salienta que as estruturas e melhores práticas de governança precisam levar em consideração as especificidades do setor econômico e da atividade das empresas. Assim, a Associação Brasileira dos Bancos apresenta algumas características relacionadas à operação bancária que dificultam a implementação de políticas de governança em bancos:

a) Maior grau de regulamentação

A excessiva regulação sobre os bancos pode inibir certos meios de governança corporativa. Um exemplo é o seguro de depósitos que assegura ao depositante uma garantia de receber, no caso do Brasil até 250 mil Reais, em caso de falência da instituição financeira. Esse mecanismo reduz os incentivos de os depositantes supervisionarem os bancos, prejudicando o processo de governança corporativa por esses agentes.

Ciancanelli e Gonzalez (2000 *apud* ARAÚJO *et. al.*, 2011) sugerem que a regulamentação provoca pelo menos os seguintes efeitos: representa uma força externa, independente do mercado, que afeta tanto o proprietário como o gestor do banco; motiva,

implicitamente, uma governança corporativa externa ao banco; implica que as forças de mercado irão disciplinar tanto os gestores como os proprietários dos bancos de forma diferente do observado nas empresas não regulamentadas; passa a significar que uma segunda parte, externa ao banco, está compartilhando os riscos da instituição financeira, quando, por exemplo, o banco central, visando à prevenção do risco sistêmico, atua como prestador de última instância.

Segundo Polo (2007 *apud* ARAÚJO *et. al.*, 2011), dois pressupostos justificam a regulamentação do setor bancário: a existência do risco sistêmico e a necessidade de proteção aos depositantes. Para tratar dessas questões, destacam-se dois mecanismos: o seguro de depósitos e o papel dos bancos centrais como prestadores de última instância. A autora ressalta que esses instrumentos não só reduzem o incentivo para que os depositantes monitorem os bancos como induzem os administradores dessas instituições a assumirem um nível maior de risco, haja vista a caução concedida aos depositantes.

b) Menor grau de transparência

Conforme a AABC (2009), os bancos operam em um ambiente de grande assimetria informacional entre os agentes internos e o mercado, que acentua o problema de agência em bancos. A associação comenta que os bancos prestam informações diretamente ao Banco Central e que as demais partes interessadas ficam alheias a esses dados, elevando-se a possibilidade de ações auto-interessadas dos gestores em prejuízo dos acionistas ou de acionistas controladores em detrimento de minoritários. Assim, conclui a entidade, o menor grau de transparência dos bancos pode elevar a incerteza sobre suas atividades, reduzindo a confiança dos investidores e elevando seu custo de capital.

Leeladhar (2004 *apud* ARAÚJO *et. al.*, 2011) atribui a falta de transparência dos bancos ao fato de a maioria dos empréstimos, diferentemente de outros produtos e serviços, ser personalizada e negociada em mercado de balcão. O autor acredita que a evidênciação e a transparência são pilares do sistema de governança, pela capacidade que têm de suprir os agentes com as informações necessárias para avaliar se os seus interesses estão sendo de fato resguardados pelos gestores.

De acordo com Levine (2004 *apud* ARAÚJO *et. al.*, 2011), a condição de menor grau de transparência das instituições financeiras pode acarretar:

- maior dificuldade de monitoramento dos gestores pelos acionistas e credores. Enquanto os acionistas controladores são incentivados a aumentar o perfil de risco dos bancos, os credores não gostam quando os bancos assumem riscos mais elevados. O

menor grau de transparência torna, portanto, mais difícil o controle dos credores nessas condições de mudança constante do nível de risco;

- maior dificuldade de estabelecer contratos que alinhem os interesses dos gestores com os interesses dos acionistas. Quando os resultados são difíceis de mensurar e fáceis de influenciar no curto prazo, os gerentes tendem a manipular as recompensas dos sistemas de remuneração. Gerentes com interesse em elevar a sua remuneração no curto prazo podem, por exemplo, conceder empréstimo com elevadas taxas de juros a um cliente com problemas financeiros;
- enfraquecimento das forças competitivas de mercado, que em outros setores econômicos ajudam a disciplinar a ação dos gestores, tanto pela ameaça de aquisição como pela existência de mercados com produtos competitivos. A aquisição pode ser uma condição menos provável quando os agentes internos detêm mais informações sobre a empresa do que os seus potenciais compradores. Além disso, os bancos são considerados mais monopolísticos. Há clientes, por exemplo, que têm relações com um único banco durante longos períodos de tempo.

c) Estrutura de capital e de propriedade diferenciadas

Macey e O'Hara (2003 *apud* ARAÚJO *et. al.*, 2011) consideram que os bancos possuem uma estrutura de capital distinta de outras empresas, que costuma ser única pelos seguintes motivos:

- os bancos tendem a ter um patrimônio líquido muito pequeno em relação a instituições não financeiras. Araújo *et. al.* (2011) aponta que estudos revelam que somente cerca de 10% dos ativos dos bancos costumam ser financiados por recursos próprios;
- enquanto os ativos dos bancos costumam tomar geralmente a forma de empréstimos com vencimentos mais longos, os passivos das referidas instituições são formados essencialmente por depósitos, que devem estar prontamente disponíveis aos depositantes sempre que por eles demandados.

Além dos aspectos mencionados por Macey e O'Hara, a AABC (2009) afiança que as instituições bancárias mantêm uma estrutura de capital com alta proporção de dívida, o que pode reduzir o monitoramento externo sobre os gestores dos bancos. A Associação comenta que pesquisas em diversos países evidenciam que a maior parte das fontes de financiamento dos bancos provém da emissão de títulos de dívida e não da emissão de ações, afetando diretamente o grau de monitoramento da gestão da companhia. A entidade menciona que

detentores de títulos de dívida, normalmente, não possuem o mesmo poder de monitoramento, se comparados aos acionistas, que podem votar em assembleias e eleger os conselheiros da empresa. Além disso, detentores de dívida também não recebem um maior retorno se a companhia apresentar melhor desempenho, reduzindo seu empenho de supervisão. Tais fatores, conclui a AABC (2009), contribuem para que o monitoramento externo sobre os gestores de um banco seja menor que em outras companhias.

Quanto à estrutura de propriedade dos bancos, Klotzle e Costa (2006) comprovaram, através de pesquisa utilizando uma amostra de 19 bancos listados na BM&FBOVESPA no período de 1999 a 2003, que a maioria dos bancos emite ações preferenciais e que poucos possuem acordo de acionistas. Além disso, constataram que poucos são os bancos que possuem controladores com menos de 70% do total de ações ordinárias. Tais informações corroboram o entendimento da AABC (2009) de que a estrutura de propriedade dos bancos é mais concentrada.

De acordo com a AABC (2009), a concentração acionária apresenta dois efeitos comumente citados na literatura: pode ser benéfica para o valor da empresa na medida em que grandes acionistas mostram maior interesse na busca por resultados positivos na empresa, elevando o monitoramento da corporação; todavia, a influência dos grandes acionistas também pode levá-los a tomar decisões em seu interesse pessoal, muitas vezes prejudicando acionistas minoritários e legitimando as práticas de governança corporativa.

d) Maior importância para o papel dos *stakeholders* e do governo

Adams e Mehran (2003 *apud* ARAÚJO *et. al.*, 2011) sustentam que a quantidade de agentes com participação nas atividades dos bancos tem complicado o processo de governança nessas instituições. Além dos acionistas, depositantes e órgãos reguladores têm interesse direto no desempenho dos bancos. É importante lembrar que o governo, em virtude do papel decisivo que os bancos possuem na economia, figura como parte interessada.

O Banco Mundial (2001 *apud* AABC, 2009) afirma que 40% da população mundial vive em países onde a maioria dos ativos bancários pertence a bancos estatais. A propriedade governamental dos bancos, conforme a AABC (2009), pode levar a potenciais conflitos de interesse quando a entidade supervisora – o governo – é, ao mesmo tempo, o elemento supervisionado. O monitoramento independente do governo pode ser prejudicado quando o mesmo também é proprietário de bancos. Nesse sentido, Barth, Caprio e Levine (2001 *apud* AABC, 2009) mostram que a propriedade bancária estatal é negativamente correlacionada

com o desenvolvimento do setor bancário e positivamente associado a medidas de ineficiência, como altos *spreads* bancários² e maiores despesas operacionais.

A AABC (2009) comenta que os bancos devem empenhar-se para atender não só os interesses de seus acionistas, mas também todas as partes interessadas, em especial depositantes e clientes, considerando ainda as exigências e posições do órgão regulador do setor. A Associação lembra que a atuação do órgão regulador, enquanto uma terceira parte, interfere na relação principal-agente, podendo atuar em favor da governança corporativa. Macey e O'Hara (2003 *apud* ARAÚJO *et. al.*, 2011) possuem o mesmo entendimento da AABC, pois asseveram que o foco do processo de governança corporativa em bancos não deve se resumir aos acionistas, sendo necessária a inclusão dos credores entre os agentes a se envolverem no processo de definição de práticas de governança.

Ciancanelli e Gonzalez (2000 *apud* ARAÚJO *et. al.*, 2011) destacam a peculiaridade do problema da agência em bancos, pois, segundo os autores, o problema da agência em bancos apresenta-se bem mais complexo em função do relevante papel exercido por outros agentes. Dessa forma, o problema de agência em bancos pode dar-se: entre os depositantes, o banco e o regulador; entre o proprietário, os gestores e o regulador; e entre os tomadores de empréstimos, os gestores e o regulador.

e) Exposição maior a riscos

A AABC (2009) comenta que os bancos estão sujeitos a uma variedade de riscos nas suas operações, incluindo riscos de crédito, liquidez, juros, câmbio e operações internas, sendo ainda mais dependente da confiança do público geral do que as empresas de demais setores. As práticas de governança corporativa nos bancos favorecem a redução dos riscos, pois consistem exatamente na adequada identificação, monitoramento e controle de riscos.

Cano (2006) apresenta, de acordo com a categorização utilizada pelo Banco de Compensações Internacionais, os principais riscos aos quais os bancos estão submetidos:

- Riscos de crédito: é a perda potencial originada na falta de cumprimento da obrigação de pagar por parte de um tomador de empréstimo;
- Riscos de mercado: é a perda potencial causada por um movimento negativo dos preços de mercado dos títulos/contratos possuídos por um banco, causada, por exemplo, por variações nas taxas de juros;

² *Spread* bancário é a diferença entre o que os bancos pagam ao aplicador na captação de recursos e o que eles cobram ao conceder um empréstimo para uma pessoa física ou jurídica.

- Riscos operacionais: é a perda potencial não esperada, advinda de sistemas de informação deficientes, problemas operacionais, falhas ou omissões nos controles internos, fraudes e catástrofes ou outras causas não previstas;
- Riscos legais: é a perda potencial não esperada, que poderia ser causada ou pela incapacidade jurídica de fazer com sejam cumpridos contratos e acordos feitos;
- Riscos de liquidez: é a perda potencial não esperada decorrente da incapacidade de um banco de fazer frente às suas obrigações financeiras;
- Riscos de reputação ou de imagem: é a perda potencial não esperada, que poderia ter origem numa publicidade adversa ou numa exposição negativa junto ao público, seja essa verdadeira ou não; e
- Riscos estratégicos: é a perda potencial não esperada causada por uma situação ou decisão estratégica, como aquisição problemática de outro banco, podendo ter um elevado potencial destrutivo sobre os resultados do banco.

A AABC (2009) recomenda a criação de um processo estruturado de gerenciamento de riscos corporativos. Tal processo consiste na identificação dos fatores de risco mais relevantes, na sua quantificação, e em ações para mitigar determinados riscos. O bom gerenciamento dos riscos corporativos propicia à alta administração instrumentos para tomada de decisão que permitem aos gestores lidar eficientemente com a incerteza, reduzindo a variabilidade futura dos resultados da instituição.

Os Acordos de Basileia, conforme mencionado anteriormente, se propuseram a estipular um conjunto de regras e padrões para cobrir riscos de crédito e operacionais intrínsecos à operação bancária. Cano (2006) comenta que o objetivo dos acordos é fazer com que o sistema financeiro internacional ficasse mais firme e menos sujeito a instabilidades, a partir de uma solidez maior para cada banco ativo desse sistema.

Dessa forma, verifica-se que o setor bancário possui particularidades que o diferencia dos demais setores da economia. Tais características conduzem as medidas de governança utilizadas pelas instituições financeiras. Entretanto, conforme pesquisa realizada por Araújo *et. al.* (2011), na qual foram efetuados testes estatísticos em variáveis relacionadas ao Conselho de Administração e ao Comitê de Auditoria para medir diferenças significativas nas práticas de governança corporativa adotadas por instituições financeiras e instituições não financeiras no Brasil, não se pode comprovar divergências significativas nas práticas de governança empregadas por bancos e as demais instituições.

2.6 ESTUDOS RELACIONADOS AO TEMA

Existem muitos estudos relacionados à temática governança corporativa. Todavia, pesquisas que associem governança a instituições financeiras não são numerosas. Destacam-se, nessa área, os trabalhos realizados por Araújo *et. al.* (2011), Marcassa (2000), Banzas (2005) e Amann (2010).

Araújo *et. al.* (2011) escreveram o artigo “Governança corporativa no Brasil: contraste de práticas entre bancos e instituições não financeiras” que serviu de referência para a elaboração deste artigo. O estudo de Araújo *et. al.* (2011) discutiu as características distintas das instituições financeiras em comparação às instituições não financeiras, procurando analisar se tais peculiaridades justificam a adoção de práticas de governança corporativa diversas entre instituições financeiras e instituições não financeiras no Brasil. Os autores, para atingir o objetivo da pesquisa, selecionaram duas amostras, uma composta pelos 15 maiores bancos com informações sobre governança corporativa nos seus sítios na Internet e a outra formada por 15 empresas não financeiras que compõem o Nível 2 da BM&FBOVESPA, tendo sido escolhidas variáveis relacionadas às estruturas internas de governança e à propriedade em bloco dos acionistas. Os autores concluíram que não há diferenças significativas nas práticas de governança corporativa adotadas por instituições financeiras e instituições não financeiras no Brasil.

Marcassa (2000) escreveu o artigo “Mecanismos de governança corporativa em bancos” que teve o propósito de coletar pesquisas internacionais voltadas para a avaliação da influência dos mecanismos de governança corporativa no desempenho financeiro e no sistema de remuneração variável dos diretores presidentes de bancos. A pesquisa demonstrou que há diversos métodos para avaliar e relacionar o impacto das práticas de governança corporativa na forma de remunerar os diretores presidentes de bancos e de incentivar o alinhamento de interesses de gestores, acionistas e outros parceiros estratégicos, de natureza intrinsecamente conflitantes.

Banzas (2005) elaborou sua dissertação de mestrado, intitulada “Governança corporativa no setor bancário: evolução recente no mercado brasileiro”, com o intuito de especificar a governança corporativa no setor bancário, destacando as peculiaridades que diferenciam o setor financeiro do restante da economia. Foi desenvolvido um estudo comparativo entre os casos Banco Nacional e Banco Santos. As conclusões indicam possibilidades para o desenvolvimento da GC no setor bancário brasileiro.

Amann (2010) apresentou sua dissertação de mestrado, denominada “O papel do Conselho de Administração no desenvolvimento de melhores práticas de governança corporativa: o caso do Banco do Brasil”, com o propósito de analisar a função do Conselho de Administração na governança corporativa, aplicando o estudo no Banco do Brasil. O trabalho concluiu que cabe ao Conselho de Administração garantir o tratamento formal e sistematizado aos assuntos de relevância estratégica, ponderar a influência do Estado nas operações do Banco do Brasil e que, apesar do avanço em termos de melhores práticas de governança corporativa, há campo para aperfeiçoamento em prol de resultados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Optou-se por avaliar as práticas de governança corporativa adotadas por três bancos distintos: um banco público, representado pela Caixa Econômica Federal – Caixa, um banco de economia mista, o Banco do Brasil, e um banco privado, o Itaú Unibanco, a fim de verificar se essas instituições financeiras obedecem às orientações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

O IBGC (2010) afirma que o Conselho de Administração é o guardião do sistema de governança da organização, sendo responsável por decidir os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da instituição. Por ser o Conselho de Administração o principal componente do sistema de governança, este estudo verificará a aplicabilidade das variáveis relacionadas a esse órgão, como o tamanho do Conselho de Administração, o percentual de diretores externos na constituição do Conselho de Administração e os comitês do Conselho de Administração, nos três bancos selecionados.

Além dos tópicos relacionados ao Conselho de Administração, será apurado em que nível de governança os bancos de capital aberto estão classificados na BM&FBOVESPA. Essa verificação é relevante, porque, de acordo com a AABC (2009), a BM&FBOVESPA propõe às companhias o seu comprometimento voluntário à adoção de práticas de governança corporativa mais rigorosas do que o exigido pela legislação. Conforme já mencionado anteriormente, a BM&FBOVESPA definiu três segmentos de listagem (Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado) de acordo com a adesão a rígidas regras de governança corporativa.

O estudo realizado por Araújo *et. al.* (2011) serviu de referência para a delimitação das variáveis utilizadas e para a tabulação dos dados coletados.

Quanto aos objetivos, adotou-se a pesquisa descritiva, visto que se descreverão os principais aspectos relacionados à governança corporativa de cada banco estudado. Gil (2008) destaca que a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Segundo Triviños (1990), o estudo descritivo exige do pesquisador uma delimitação precisa de técnicas, métodos, populações, amostras e objetivos da pesquisa, a fim de orientar a coleta e a interpretação de dados.

Raupp e Beuren (2006) destacam que a pesquisa descritiva é importante para identificar determinadas características e/ou aspectos da amostra analisada. Triviños (1990) afirma que a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, visto que esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Quanto aos tipos de procedimentos, o estudo utiliza a pesquisa documental, pois se valeu de Relatórios Financeiros, Estatutos Sociais e Códigos de Governança dos bancos pesquisados. Gil (2010) defende que a pesquisa documental baseia-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Silva e Grigolo (2002 *apud* RAUPP e BEUREN, 2006) afirmam que esse tipo de pesquisa visa selecionar, tratar e interpretar a informação bruta, buscando extrair dela algum sentido e lhe introduzir algum valor, podendo, desse modo, contribuir com a comunidade científica.

A análise comparativa das três instituições bancárias será efetuada nos referidos relatórios e documentos eletrônicos publicados pelos bancos, disponíveis na Internet, usando-se o método descritivo e comparativo.

Quanto à forma de abordagem do problema, esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa. Silveira e Córdova (2009) apontam como características da pesquisa qualitativa: a objetivação do fenômeno estudado; a hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; e busca de resultados os mais fidedignos possíveis.

De acordo com Richardson (1999 *apud* RAUPP e BEUREN, 2006), os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema e analisar a interação de certas variáveis. O autor destaca ainda que a abordagem qualitativa não emprega instrumentos estatísticos como instrumento de análise do problema,

porque na abordagem qualitativa não se pretende numerar ou medir unidades ou categoria homogêneas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Foram analisados os relatórios e documentos eletrônicos publicados pelo Itaú Unibanco, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil, a fim de verificar e comparar as práticas de governança corporativa atinentes ao Conselho de Administração e de averiguar em que nível de governança os bancos de capital aberto estão classificados na BM&FBOVESPA.

Os subsídios para o estudo estão apresentados na Tabela 1 e a seguir cada variável será abordada, evidenciando-se as divergências verificadas nos bancos selecionados.

Tabela 1 – Variáveis de Governança Corporativa em Bancos

Bancos	Variáveis (Ano-base 2012)		
	Itaú Unibanco	Caixa Econômica Federal	Banco do Brasil
Composição do Conselho de Administração	13	7	7
Quantidade Conselheiros Independentes	3	0	2
Prazo do Mandato (em anos) do Conselho de Administração	1	3	2
Quantidade de Comitês	6	7	18
Comitê de Auditoria	Possui	Possui	Possui
Nível de Governança Corporativa – BM&FBOVESPA	Nível 1	-	Novo Mercado

Fonte: a autora (2013)

O IBGC (2010) admite que a composição do Conselho de Administração está associada a uma variedade de fatores que descreve a organização e o ambiente em que ela atua. Dessa forma, o número de conselheiros varia conforme o setor de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da organização e necessidade de criação de comitês. O IBGC (2010) recomenda no mínimo cinco e no máximo onze conselheiros.

O órgão que define as estratégicas do Itaú Unibanco atualmente possui treze conselheiros. Entretanto, o regimento interno do Conselho de Administração do Itaú Unibanco (2012) determina que ele deve ser constituído de no mínimo dez e no máximo

catorze membros eleitos em Assembleia Geral, que fixará previamente o número de conselheiro de cada mandato, que é de um ano.

Verifica-se que o Itaú Unibanco extrapola o número de conselheiros indicado pelo IBGC. Adams e Mehran (2003 *apud* ARAÚJO *et. al.*, 2011) justificam que os bancos apresentam conselhos maiores, pois o tamanho do Conselho de Administração é positivamente relacionado com o tamanho da empresa e que, geralmente, os bancos costumam ter ativos totais maiores do que empresas de outros setores. Outro motivo, segundo os autores, é a estrutura organizacional mais complexa dos bancos.

O Conselho de Administração do Banco do Brasil (BB) atualmente é composto por sete membros eleitos entre os acionistas pela Assembleia Geral para um mandato de dois anos, permitida a reeleição. De acordo com o BB (2012), cabe à União a indicação de até cinco conselheiros. 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. É importante frisar que o Estatuto Social do BB foi alterado, aumentando-se o número de conselheiros para oito, sendo que o oitavo conselheiro será indicado pelo Ministro da Fazenda. Antes da revisão, o Estatuto previa que o Ministro designaria dois conselheiros; agora serão três.

De acordo com a Caixa (2012), o órgão de orientação geral dos negócios da empresa, responsável pela definição das diretrizes, desafios e objetivos corporativos é formado por sete conselheiros, com mandatos válidos por três anos, com direito à recondução por mais um período consecutivo. Cinco são indicados pelo Ministro da Fazenda, entre eles o presidente do Conselho e um pelo Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão. O sétimo conselheiro é o próprio presidente da Caixa, que pode ser ou não funcionário de carreira, e exerce a Vice-Presidência do Conselho. O IBGC (2010) sugere que o diretor-presidente da organização não faça parte do Conselho de Administração, para que não haja concentração de poder, em prejuízo de supervisão adequada da gestão. Ademais, é importante salientar que o presidente da empresa pública é nomeado pelo Presidente da República.

Diante dessas informações, certifica-se que os três bancos obedecem às determinações do IBGC (2010). Apesar de a instituição de capital totalmente privado possuir membros acima do recomendado pelo Instituto, não é possível afirmar que tal fato prejudique a governança da empresa. Também, o fato de o presidente da Caixa fazer parte do Conselho de Administração não compromete de maneira significativa as práticas de governança do banco, pois a Caixa (2013) argumenta que dispõe de instrumentos que inibem os conflitos de interesses entre suas instâncias de gestão. Além das regras relativas a não participação dos

Vice-Presidentes das áreas segregadas como membros do Conselho Diretor, o Estatuto Social da empresa contém normas de segregação de funções que devem ser observadas pelos órgãos de administração.

Observa-se forte ingerência do governo nas instituições de economia mista e pública, visto que parte dos membros do Conselho de Administração do BB são escolhidos por Ministros de Estado e a totalidade dos conselheiros da Caixa é nomeada por autoridades da administração pública. Essa influência do governo é justificada pela função que esses dois bancos desempenham na economia brasileira, de forma que eles atuam como agentes de políticas públicas. Araújo e Cintra (2011) destacam que os bancos públicos têm atuado pelo menos nas seguintes dimensões: (i) fomento ao desenvolvimento econômico, ofertando créditos para setores e modalidades em que os bancos privados não têm interesses, dados os maiores riscos e as menores rentabilidades – habitação popular, rural, infraestrutura urbana, exportações – e/ou maiores prazos de maturação e maiores volumes – inovação tecnológica, matriz energética, de transporte e de telecomunicações; (ii) estímulo ao desenvolvimento regional, por razões semelhantes; (iii) expansão da liquidez em momento de reversão do estado de confiança após a crise de 2008; e (iv) promoção da inclusão bancária.

Em relação à independência dos diretores que compõem o Conselho de Administração, o IBGC (2010) estabelece que o número de conselheiros independentes também depende das características da organização, mas sentencia que a maioria dos membros do conselho seja independente, ou seja, não tenha vínculo com a organização, contratada por meio de processos formais e com escopo de atuação bem-definida.

O Itaú Unibanco conta com três profissionais independentes em seu Conselho de Administração. Das sete vagas no Conselho de Administração do BB, no mínimo duas serão preenchidas por conselheiros independentes, indicados pelos acionistas minoritários, conforme definido no Regulamento de Listagem do Novo Mercado da BM&FBOVESPA. Já a Caixa, por ser empresa pública, não possui conselheiros independentes.

De acordo com o Itaú Unibanco (2012), a independência dos conselheiros visa especialmente a resguardar os interesses da organização e de seus acionistas minoritários, por propiciar o debate de ideias eventualmente diferentes das dos conselheiros indicados pelo bloco controlador. A existência de conselheiros independentes, que não tenham relação comercial com a instituição, também tem o objetivo de gerenciar riscos em relação a conflito de interesses que possam prejudicar a capacidade e a isenção de análise e apreciação do Conselho de Administração.

Conforme já mencionado, o prazo do mandato do Conselho de Administração do Itaú Unibanco é de um ano, o da Caixa é de três anos e o do Banco do Brasil é de dois anos, sendo permitida nos três bancos a reeleição. O IBGC (2010) recomenda que o prazo do mandato do conselheiro não deve ser superior a dois anos e que a reeleição não deve ocorrer de forma automática, devendo todos os conselheiros ser eleitos na mesma Assembleia Geral. Constatase que somente a Caixa desobedece às recomendações pelo IBGC.

O mandato do Conselho de Administração não deve ser extenso, para que os interesses dos acionistas minoritários não sejam prejudicados. Conselheiros com mandatos longos podem, com o tempo, tomar decisões tendenciosas e não representar fidedignamente os acionistas minoritários. Como a Caixa é uma empresa pública e não possui acionistas, o fato de desrespeitar o determinado pelo IBGC (2010) quanto ao prazo do mandato do Conselho de Administração não compromete as práticas de governança adotadas pela empresa, pois além de respeitar os princípios de governança corporativa, ainda, acatará, de acordo com seu Estatuto Social (2013), os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

De acordo com o IBGC (2010), comitês são órgãos acessórios ao Conselho de Administração. A função dos comitês é exercer atividades específicas, a fim de oferecer propostas de adequação e de melhoria quanto aos assuntos de sua competência ao Conselho de Administração que, por sua vez, tomará decisões embasadas nos subsídios fornecidos pelos comitês.

Quanto à quantidade de comitês, é perceptível a superioridade do número de comitês do Banco do Brasil, que possui dezoito comitês, influenciada pelas regras do Novo Mercado da BM&FBOVESPA. O Itaú Unibanco e a Caixa apresentam quase o mesmo número de comitês, sendo que o primeiro tem seis comitês e a segunda, sete comitês. O IBGC (2010) salienta que o número de comitês deve respeitar o porte da organização e que um número excessivo desses grupos pode gerar interferência inoportuna na gestão. Constatase que as três instituições financeiras estão em conformidade com o estipulado pelo IBGC (2010), pois seus comitês adotam regimento interno e são compostos, por, no mínimo, três membros com conhecimento na respectiva área e capacitação técnica compatível com suas atribuições.

Em relação variável Comitê de Auditoria, as três instituições financeiras possuem o referido comitê. O IBGC (2010) recomenda a instituição do Comitê de Auditoria para apreciar as demonstrações contábeis, desenvolver controles internos confiáveis, verificar a efetividade das auditorias interna e independente e zelar pelo cumprimento do código de conduta da organização. Analisando as atribuições dos Comitês de Auditoria dos três bancos

pesquisados, observa-se que os comitês desempenham as funções estipuladas pelo IBGC (2010) e auxiliam o Conselho de Administração no que concerne ao exercício das funções de auditoria e de fiscalização.

O IBGC (2010) orienta que pelo menos um integrante do Comitê de Auditoria deverá ter experiência comprovada na área Contábil ou de Auditoria. Verifica-se que as três instituições financeiras ordenam em seus Estatutos Sociais o disposto pelo IBGC (2010), sendo que o Estatuto Social da Caixa (2013) vai além do estabelecido pelo IBGC (2010), pois define como requisito para o exercício do cargo de membro do Comitê de Auditoria possuir comprovado conhecimento no âmbito da Contabilidade e da Auditoria, ou seja, infere-se que todos os membros do Comitê de Auditoria devem dominar as duas áreas para investidura na função.

Quanto ao quesito Nível de Governança Corporativa – BM&FBOVESPA, percebe-se que o Banco do Brasil possui a melhor classificação, Novo Mercado, das três instituições pesquisadas. É importante destacar que a Caixa, por não ser uma empresa de capital aberto, não possui ações em Bolsa de Valores, logo, não é passível de classificação em nenhum nível de governança corporativa. O Itaú Unibanco compõe o Nível 1 da BM&FBOVESPA.

O que distingue cada nível de governança é o grau de comprometimento com regras específicas de governança, conforme já detalhado anteriormente. Dessa forma, nota-se que o BB possui o padrão diferenciado de governança corporativa, não significando, entretanto, que o Itaú Unibanco não adote boas práticas de governança corporativa, mas sim que segue medidas que favorecem a transparência de suas ações, o acesso às informações pelos investidores e a dispersão acionária.

Pode-se avaliar, paralelamente, se existem diferenças significativas nas práticas de governança seguidas pelas três instituições financeiras, com diversas composições de capital, pesquisadas. Nesse aspecto, percebem-se divergências pouco relevantes nos itens Composição do Conselho de Administração, Quantidade de Comitês e Nível de Governança Corporativa – BM&FBOVESPA. Assim, não é possível afirmar, levando-se em consideração as variáveis examinadas, que a constituição do capital afete as ações de governança praticadas pelos bancos estudados, visto que o Itaú Unibanco, a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil empenham-se para cumprir as determinações do IBGC (2010).

Com base nos indicadores de governança corporativa, selecionados para ponderar se as práticas de governança recomendadas pelo IBGC (2010) são adotadas pelas três instituições financeiras selecionadas para o estudo, depreende-se que: (i) o Itaú Unibanco respeita as orientações do IBGC (2010), à exceção do número de conselheiros que compõem o Conselho

de Administração e da quantidade de membros independentes do referido Conselho, o que devido ao tamanho da instituição é justificável e não causa prejuízos nos mecanismos de governança; (ii) a Caixa Econômica Federal não segue as determinações relativas ao número de conselheiros independentes e ao prazo do mandato dos diretores do Conselho de Administração, reflexo da influência governamental na empresa pública; e (iii) o Banco do Brasil, por compor o Novo Mercado da BM&FBOVESPA, atende às disposições do IBGC (2010) quase em sua totalidade, desrespeitando somente o número de conselheiros independentes, visto que o IBGC (2010) sugere que a maioria dos membros do Conselho de Administração não tenha vínculo com a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança corporativa é pautada por um conjunto de mecanismos e princípios relativos à transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa e cumprimento de leis e regulamentos, a fim de reduzir a assimetria de informação entre proprietários e gestores, procurando convergir os interesses de principal e agente, de forma a garantir a perpetuidade da organização.

Vieira (2008) lembra que a Contabilidade é a principal responsável pela geração de informações fidedignas e vitais à continuidade empresarial, sendo a ciência contábil cada vez mais exigida em suas tarefas de analisar e informar o desempenho empresarial. A Contabilidade utiliza as demonstrações contábeis como instrumento de divulgação da saúde econômica, financeira e social da organização, permitindo, também, aos *stakeholders* verificar o cumprimento dos preceitos da governança corporativa.

Fraudes em empresas que pertençam a algum dos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&FBOVESPA pode gerar insegurança e desconfiança por parte do mercado. Em 2012, o caso da Mundial S.A, que tinha dívidas e incluía em seu balanço patrimonial créditos a receber de outras empresas do mesmo grupo, manipulando as demonstrações contábeis para melhorar o resultado e valorizar artificialmente o preço de suas ações (a valorização dos papéis chegou a 2.950% no período em que o Ibovespa caiu 13%), abalou a imagem da empresa no mercado após o escândalo da artimanha financeira. A Mundial S.A. pertencia ao Nível 1 da BM&FBOVESPA e hoje tem ações negociadas na bolsa de valores, mas não está classificada em nenhum dos segmentos. A fraude provocou a perda

de credibilidade da organização perante os investidores e minou os planos da Mundial S.A. de integrar o Novo Mercado da BM&FBOVESPA, o que dificilmente acontecerá.

A governança corporativa no setor financeiro destaca-se no sentido de auxiliar a divulgação de informações com transparência, reduzindo os riscos inerentes à atividade bancária, garantindo a valorização da instituição e a captação de recursos a um menor custo. Marcassa (2000) lembra que a relevância dos bancos nas economias é essencial pelo fato de que a atividade financeira constitui-se numa indústria universalmente regulamentada e os bancos têm autorização dos governos para funcionar, sendo de crucial importância que eles tenham um sistema forte de governança corporativa.

Diante desse cenário, o objetivo deste trabalho foi verificar como as regras de governança corporativa estão sendo empregadas por três bancos com diferentes composições de capital. Para isso, definiu-se o que é e a importância da governança corporativa para as organizações e, principalmente, para as instituições financeiras, evidenciando-se algumas características inerentes ao setor bancário que influenciam procedimentos de governança utilizados pelos bancos.

O artigo concluiu que os bancos pesquisados estão comprometidos com as regras estabelecidas pelo IBGC (2010). De acordo com as variáveis de governança analisadas: (i) os Conselhos de Administração do Itaú Unibanco, da Caixa Econômica Federal e do Banco do Brasil possuem o número adequado de membros para desempenhar suas funções de guardiões do objeto social e do sistema de governança das instituições; (ii) os três bancos possuem comitês que desempenham a função de órgãos acessórios ao Conselho de Administração e têm instituídos Comitês de Auditoria; e (iii) tanto o Itaú Unibanco quanto o Banco do Brasil, bancos de capital aberto, estão classificados em níveis diferenciados de governança corporativa na BM&FBOVESPA.

Depreendeu-se que somente a Caixa Econômica Federal não possui membros independentes no Conselho de Administração e que o prazo do mandato dos membros do Conselho de Administração excede o indicado pelo IBGC (2010), o que pode prejudicar o monitoramento das ações dos administradores. Tais disparidades são justificadas pelo fato de a Caixa ser um banco público e, por isso, sofrer forte influência governamental. Também, por ser uma empresa pública, a Caixa obedece a diversas leis, normas e regulamentos que contribuem para que ela tenha a governança corporativa como uma de suas vertentes.

Por fim, fica como sugestão o estudo de outros pontos de governança corporativa, a fim de se verificar a influência da estrutura do capital social nas práticas de governança. Pode-

se, ainda, realizar pesquisa avaliando-se como as diversas normas e regulamentações impostas ao setor financeiro afetam o nível de governança dos bancos.

REFERÊNCIAS

AMANN, Fabiano Jacinto. **O papel do conselho de administração no desenvolvimento de melhores práticas de governança corporativa: o caso do Banco do Brasil**. Porto Alegre: UFRGS, 2010. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia). Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/30631>>. Acesso em: 29 jul. 2013.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ARAÚJO, Antônio Maria Henri Beyle de; MENDES, Paulo César de Melo; LUSTOSA, Paulo Roberto Barbosa. **Governança Corporativa no Brasil: contraste de práticas entre bancos e instituições não financeiras**. Revista Universo Contábil, v. 8, n. 2, p. 64-83, 2012. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/2519>>. Acesso em: 25 ago. 2013.

ARAÚJO, Victor Leonardo de; CINTRA, Marcos Antonio Macedo. **O papel dos bancos públicos federais na economia brasileira**. Brasília: IPEA, 2011. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1604.pdf>. Acesso em: 22 out. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – ABBC. **Cartilha de Governança Corporativa**. São Paulo: ABBC, 2009. Disponível em: <http://www.abbc.org.br/ADM/publicacoesconfig/uploads/30333550179494052001_ABBC_Cartilha_Governanca_Corporativa.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2013.

BALEN, Jair. **Procedimentos organizacionais e administrativos para uma empresa exercer boas práticas de governança corporativa**. Porto Alegre: UFRGS, 2010. Monografia (Graduação em Administração). Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29763/000772487.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 27 jul. 2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Manual da Supervisão Acordo de Basiléia**. Brasília: BACEN, 2010. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/gmn/visualizacao/listarDocumentosManualPublico>>. Acesso em: 15 set. 2013.

BANCO DE COMPENSAÇÕES INTERNACIONAIS (*Bank for International Settlements*, sigla em inglês BIS). **Os princípios essenciais para uma supervisão bancária eficaz**. Basiléia, 1997. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/fis/supervisao/docs/Core_Principles_Traducao2006.pdf>. Acesso em: 15 set. 2013.

BANCO DO BRASIL S.A. **Estatuto Social Banco do Brasil**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,136,3508,0,0,1,8.bb?codigoMenu=203&codigoNoticia=669&codigoRet=824&bread=5>>. Acesso em: 03 nov. 2013.

BANZAS, Manoel Suarez. **Governança Corporativa no setor bancário: evolução recente no mercado brasileiro**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Disponível em: <<http://www.coppead.ufrj.br>>. Acesso em: 07 abr. 2013.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BIANCHI, Márcia; SILVA, Carolina Vianna da; GELATTI, Rosemary; ROCHA, João Marcos Leão da. **A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do Enanpad entre 1999 e 2008**. ConTexto, v. 9, n. 15, 2009. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto>>. Acesso em: 24 jul. 2013.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO. **Níveis de Governança Corporativa**. Disponível em: <http://www.bovespa.com.br/empresas/pages/empresas_segmentos-de-listagem.asp>. Acesso em: 30 jul. 2013.

BRASIL, MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). **Metodologia de governança corporativa integrada à gestão em microfinanças**. Brasília: MTE, 2008. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/Governanca_Corporativa_Microfinancas.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2013.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Estatuto da Caixa Econômica Federal**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7973.htm>. Acesso em: 03 nov. 2013.

_____. **Relatório de Sustentabilidade 2012**. Disponível em: <http://www1.caixa.gov.br/relatorio_sustentabilidade_2012/governanca-e-gestao/>. Acesso em: 03 nov. 2013.

CANO, Nilton. **Os Controles Internos no Contexto Bancário**. 1. ed. Brasília: Universidade Corporativa do Banco do Brasil, 2006.

COSTA, Tiago Alves; FAMÁ, Rubens; SANTOS, José Odálio. **Serão as boas práticas de governança corporativa complemento ou substituto da regulamentação imposta à indústria bancária?** Seminários em Administração (SEMEAD), v.10,2007. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhospdf/237.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2013.

FREZATTI, Fábio; ROCHA, Welington; NASCIMENTO, Artur Roberto; JUNQUEIRA, Emanuel. **Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Método e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – **IBGC**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 07 abr. 2013.

_____. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2010. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

ITAÚ UNIBANCO S.A. **Regimento Interno do Conselho de Administração**. Disponível em: <http://ww13.itau.com.br/portalri/html/port/governanca/cons_admin.htm>. Acesso em: 03 nov. 2013.

_____. **Relatório Anual 2012**. Disponível em: <<http://www.itauunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/2012/pt/07.html#governanca>>. Acesso em: 03 nov. 2013.

KLOTZLE, Marcelo Cabus; COSTA, Luciana Andrade. **Governança Corporativa e Desempenho dos Bancos no Brasil**. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 4, n. 4, 2006. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php>>. Acesso em: 08 set. 2013.

LOBO, João Roberto Marques; CUNHA, Rodrigo de Magalhães; GUIMARÃES, André Luiz de Oliveira. **Os Impactos do Regulamento do Novo Mercado da BOVESPA na Governança Corporativa no Brasil**. Estação Científica Online, v. 5, 2008. Disponível em: <<http://portaladm.estacio.br/media/3327453/5-os-impactos-regulamento-novo-mercado-bovespa-governanca-corporativa-brasil.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2013.

MARCASSA, Ana Cecilia. **Mecanismos de Governança Corporativa em Bancos**. Semana de Contabilidade do Banco Central, 2000. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/pre/inscricaoContaB/trabalhos/Mecanismos%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%20em%20Bancos.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2013.

SILVEIRA, Denise Tolfo; GERHARDT, Tatiana Engel; Organizadores. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em Ciências Sociais : a pesquisa qualitativa em educação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

VIEIRA, Maria da Graças. **A Contabilidade e a Governança Corporativa**. Belo Horizonte: SENAC, 2008. Disponível em: <<http://www3.mg.senac.br/nr/rdonlyres/ead.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

ZDANOWICS, José Eduardo. **Finanças Aplicadas para Empresas de Sucesso**. São Paulo: Atlas, 2012.