

GOVERNANÇA CORPORATIVA – AGREGAÇÃO DE VALOR NO BANCO DO BRASIL S.A.

Jose Roberto de Souza Francisco (Universidade Federal de São João del-Rei)¹

Reinaldo Aparecida Fonseca (Universidade Federal de São João del-Rei)

Luiz Gustavo Camarano Nazareth (Universidade Federal de São João del-Rei)

Antonio Carlos dos Santos (Universidade Federal de Lavras)

Roberto do Nascimento Ferreira (Universidade Federal de São João del-Rei)

Hudson Fernandes Amaral (Universidade Federal de Minas Gerais)

RESUMO

A globalização da economia trouxe como uma das principais mudanças à eliminação das chamadas fronteiras econômicas e financeiras, exigindo do empresário uma atuação mais dinâmica, abrangente e atuante. Podendo atuar em novos mercados, as grandes corporações multinacionais sentiram rapidamente a necessidade de modificar seus conceitos operacionais e produtivos, visando principalmente, a redução de gastos para possibilitar sua sobrevivência e crescimento em um novo mercado, caracterizado pela maior exigência dos consumidores e melhor penetração dos concorrentes. Em comum sintonia com o Sistema Financeiro Nacional, as Instituições Financeiras também, vem sendo alvo de melhoria de sua performance, senão pela concorrência acirrada, pela exigência de eficiência na gestão cada vez maior por parte de seus investidores. A competição de mercado tem sido de tal ordem que as Instituições Financeiras vêm sendo compelidas a se comprometerem com a chamada excelência empresarial. A Governança Corporativa tornou-se a base da vantagem competitiva e produtividade organizacional. Um processo eficaz, transparente, com participação e clareza das ações dos gestores vem mostrando uma forma segura de monitoramento, criando assim, sustentabilidade e confiança, tendo como conseqüência a agregação de valores para os investidores nas organizações. Assim sendo, este artigo tem como objetivo analisar a gestão da governança corporativa verificando se este processo agrega valor para a empresa pesquisada. Concluiu-se que a aplicabilidade desta prática foi eficaz uma vez que agregou mais confiança e segurança aos investidores do Bando do Brasil S.A.

Palavras-Chave: Governança Corporativa e Procedimentos Organizacionais

1. Introdução

Governança Corporativa é um tema atual e de grande importância para as empresas, notadamente para as companhias com ações listadas em bolsas de valores, mais expostas à avaliação de investidores de diversos mercados, tanto no Brasil quanto no exterior.

A Governança Corporativa vem crescendo cada vez mais e ganhando destaque na academia e nas organizações, principalmente a partir da década de 80. Caso de fraudes em Balanços de Empresas tem contribuído para o incremento da preocupação no relacionamento entre gestores e investidores proporcionando mais transparência, liquidez e prestação de contas. Fato é que a partir de 1990 surgiu nos EUA uma nova legislação que rege justamente o relacionamento transparente e maior visibilidade entre gestores e investidores que corresponde a Lei Sarbanes Oxley.

De posse deste contexto o objetivo deste artigo é analisar a gestão da governança corporativa verificando se este processo agrega valor ao Banco do Brasil S.A. Para isso, será

¹ E-mails: j.roberto@ufsj.edu.br; fonseca@ufsj.edu.br; luizgustavo@ufsj.edu.br; acsantos@ufla.br; roberto@ufsj.edu.br; hfamaral@face.ufmg.br

conceituado governança corporativa, entendendo sua evolução ao longo do tempo, e suas as principais recomendações.

O Banco do Brasil, empresa listada no Novo Mercado de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), vem adotando diversas práticas de governança, no que diz respeito às instâncias como o conselho de administração, a diretoria executiva, o conselho fiscal e questões como auditoria independente, política de divulgação e gestão de riscos.

Sabe-se que a essência da atuação do Banco do Brasil S.A. é a intermediação financeira entre os recursos captados e recursos liberados pelos clientes e também pelos os investidores institucionais. Os recursos captados e negociados no mercado de capitais constitui a sua principal fonte de receita proporcionando liquidez e valorização de mercado para a negociação de das ações no mercado secundário, conseqüentemente, geração de resultados positivos. Mediante o exposto, uma questão se faz relevante, como a adoção das boas práticas de governança corporativa pode impactar na criação de valor para o Banco do Brasil S.A.?

2. Referencial Teórico

2.1 Governança Corporativa

Segundo Álvares et al. (2008), a questão da governança não é recente. Ela já preocupava o famoso economista Adam Smith no século XVIII, quando este argumenta, em seu livro *A Riqueza das Nações*, que não se pode esperar que os gestores de empresas cuidem do dinheiro de outras pessoas da mesma maneira que fariam com o seu.

Com o tempo, esta preocupação foi se tornando cada vez maior. A fim de financiar seu crescimento, as empresas abriram seu capital, financiando-se através da emissão de títulos no mercado de ações, dando a seus acionistas o direito a voto nas decisões. A crescente profissionalização da gestão levou a uma separação entre a propriedade e o controle da corporação. Nesse sentido, Means, citado por Álvares et al. (2008), estabeleceu na década de 30 três conceitos distintos: propriedade ou interesse, controle ou poder e gestão ou ação. Um grupo de indivíduos tem a propriedade da empresa e exercem o seu controle através do conselho de administração, que dá as diretrizes que pauta a gestão da empresa. No entanto, o efetivo controle pode ser exercido apenas por um pequeno grupo de proprietários que tenham poder para escolher os membros do conselho de administração.

Além disso, nesse tipo de organização, muitas vezes o espírito capitalista rivaliza-se com posturas oportunistas do quadro social. Existe, portanto, aqueles que seguem uma lógica utilitarista e pragmática, associando-se pelo menor custo de suas operações ou pela dificuldade que têm em conseguir atender suas necessidades financeiras em outro local (AMESS e HOWCROFT, 2001).

O Conselho de Administração tem uma missão na área de atuação que segrega entre propriedade e gestão, uma vez que ambos estão relacionados com o papel de controle da organização. Observa-se que neste papel ocorre uma probabilidade de assimetria das informações em detrimento ao conflito de agência correlacionados entre a responsabilidade e o gerenciamento dos ativos. Portanto o Conselho de Administração deve ser capaz de equilibrar seus procedimentos e promover um desenvolvimento mais eficaz, de forma que a organização como um todo possa atender seus objetivos propostos. Um outro problema clássico de governança, é quando ocorre uma sobreposição das funções entre o presidente do Conselho de Administração e o presidente da Diretoria Executiva. Desta forma a governança

é essencialmente prejudicada uma vez que não vem ocorrendo a segregação de função no cargo de tomada de decisão

Segundo Brandão (2004), apesar do conceito ser mais antigo, a expressão “governança corporativa” passou a ser utilizada a partir dos anos sessenta, para referir-se às diretrizes de funcionamento das empresas. Um momento importante de mudança ocorreu nos anos oitenta, quando começou nos EUA um movimento dos grandes investidores institucionais, que se organizaram para exigir melhores práticas de governança corporativa na gestão das grandes corporações. Nos anos noventa, as demandas por melhores práticas de governança corporativa se difundiram por todo o mundo.

SILVA e LEAL (2007, p. 22), demonstram que:

a Governança Corporativa pode ser descrita como os mecanismos ou os princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. Governança corporativa é um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência.

O problema de agência aparece quando o bem-estar de uma parte depende das decisões tomadas por outra. Embora o agente deva tomar decisões em benefício do principal, muitas vezes ocorrem situações em que os interesses dos dois são conflitantes, dando margem a um comportamento oportunista por parte do agente.

Outro momento crucial da governança corporativa, também apontado por Brandão (2004), ocorreu no início do século XXI, após os escândalos corporativos da *Enron Corporation* e da *WorldCom* levarem ao surgimento da rigorosa lei *Sarbanes-Oxley*, impondo um conjunto de exigências de grande abrangência e impacto nas gestões das empresas de todo o mundo, inclusive no Brasil.

Segundo SLOMSKI, (2007, p. 129),

...é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e o conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade.

Neste sentido o “valor” torna-se uma medida mais completa levando em consideração a geração operacional, retorno esperado, diminuição considerável dos riscos aumento do poder de ganho e continuidade do negócio.

Atualmente, empresas de todo mundo vêm buscando melhorar seus padrões de governança. Silveira (2002) aponta dois principais motivadores para esta tendência. Para algumas firmas a melhoria é motivada principalmente por considerações internas, tais como a busca por conciliar interesses potencialmente divergentes entre grupos acionistas. Já para outras, a motivação está ligada ao mercado financeiro, procurando com isso atrair novos investidores ou obter acesso a novas fontes de capital externo.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define a Governança corporativa como:

o conjunto de práticas que visam otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas: investidores, empregados, credores etc. As boas práticas de governança têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para seu bom funcionamento (IBGC, 2003).

O IBGC (2003) sintetiza estas boas práticas em quatro pilares da governança, que são a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

A transparência (*disclosure*) é fundamental em uma empresa. Uma boa comunicação possibilita uma melhor relação tanto internamente, como da empresa com terceiros. O relacionamento da empresa com as partes interessadas (investidores, financiadores, clientes,

fornecedores, funcionários, governos e comunidade) tem influência direta na sua imagem e reputação. Neste sentido, a empresa não deve ter uma “obrigação de informar”, mas sim um genuíno “desejo de informar”. Isso se aplica não só as informações econômico-financeiras, mas também a quaisquer outros fatores, inclusive intangíveis, que norteiem a ação empresarial e a criação de valor.

A criação de valor se dá quando os resultados econômicos superam as expectativas dos acionistas/cotistas, promovendo a maximização de sua riqueza. Para Assaf Neto (2008, p. 39):

as empresas, de maneira geral, estão se adaptando às novas exigências do mercado de monitoramento de seus valores e padrões de comportamento. Após os escândalos financeiros recentes, envolvendo grandes corporações mundiais (Parmalat, Enron, Worldcom etc.) passou a ser uma preocupação dos governos o relacionamento entre acionistas, Conselhos (administração e Fiscal), Diretoria e Auditoria das empresas.

Neste contexto, foram estabelecidas as idéias fundamentais daquilo que se denominou de “governança corporativa”. Podem-se aplicar os conceitos de governança corporativa tanto na preocupação pela transparência como uma empresa é dirigida e controlada, quanto na sua responsabilidade em questões que envolvem toda a sociedade.

O “valor” torna-se uma medida mais completa levando-se em consideração a geração operacional, retorno esperado, diminuição considerável dos riscos, aumento do poder de ganho e continuidade do negócio.

A equidade (*fairness*) caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos, quer sejam acionistas majoritários, minoritários ou as demais partes interessadas, como colaboradores, clientes, fornecedores etc. Atitudes discriminatórias não são aceitáveis. Segundo Álvares et al. (2008), os direitos dos acionistas deve ser formalizado, de modo a esclarecer e especificar direitos políticos e patrimoniais, bem como direitos entre os sócios e entre estes e a sociedade, ditando a dinâmica dessas relações, seus direitos e seus limites.

A Prestação de Contas (*accountability*) Uma vez que estão lidando com recursos de terceiros, os agentes de governança corporativa devem prestar contas de sua atuação e responder integralmente por todos os atos praticados durante o exercício de seus mandatos. Esta prestação de contas não se restringe ao conselho de administração e aos proprietários, recaindo também sobre os administradores, especialmente o presidente e a diretoria executiva.

A Responsabilidade Corporativa (*compliance*) dos conselheiros e executivos devem se pautar pela perenidade das organizações, preocupando-se, portanto, com a sustentabilidade e visão de longo prazo. Desta forma, torna-se necessária a preocupação com questões de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações da empresa. A responsabilidade corporativa é, portanto, uma visão ampliada da estratégia empresarial, contemplado os impactos da empresa na comunidade em que atua. A empresa deve mostrar sua “função social”, que inclui a criação de riquezas e oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por meio de tecnologia e melhoria da qualidade de vida através de ações educativas, culturais e de defesa do meio ambiente.

2.1. Governança Corporativa no Brasil

No Brasil, este tema é relativamente novo. Para Álvares et al. (2008), grandes movimentos ocorridos na década de 90, especialmente a abertura comercial, a estabilização monetária e a privatização, impactaram o jogo competitivo e as estruturas institucionais, forçando as empresas a se adaptarem e melhorarem seus padrões de governança. Brandão

(2004) afirma que a primeira evidência do surgimento de um movimento pela governança corporativa no Brasil foi a reforma da Lei das SA's em 2001, objetivando melhorar a proteção dos direitos de acionistas minoritários.

As duas principais entidades propulsoras deste movimento no país são o IBGC e a BOVESPA. Criado em 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) surgiu com o objetivo de ser referência nacional em governança, desenvolvendo e difundindo os melhores conceitos e práticas no país. Já no ano de 2002, a BOVESPA implantou os níveis diferenciados de governança corporativa: Níveis 1 e 2 e Novo Mercado, para permitir às empresas a adesão voluntária às melhores práticas.

A Tabela 1 detalha as regras exigidas nos segmentos Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado.

Tabela 1. Requisitos dos segmentos de mercado criados pela BOVESPA

Nível	Exigências
Nível 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. manutenção de uma parcela mínima de 25% de ações no mercado (<i>free float</i>); 2. realização de oferta pública de ações (OPA's), via mecanismos que favoreçam a dispersão do capital; 3. melhoria das informações prestadas trimestralmente; 4. cumprimento das regras de transparência (<i>disclosure</i>) em operações envolvendo ativos de emissão da companhia por parte de controladores ou administradores; 5. divulgação de <i>acordos de acionistas</i> e programas de opções (<i>stock options</i>); 6. disponibilização de um calendário anual de eventos corporativos
Nível 2	<p>Acrescentam-se aos requisitos anteriores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. mandato unificado de um ano para todo o conselho de administração; 2. disponibilização de balanço anual segundo as normas do US GAAP ou IAS; 3. <i>tag along</i> de 100% para acionistas ordinários e mínimo de 70% para acionistas preferencialistas; 4. direito de votos às ações preferenciais em algumas matérias, como transformação, incorporação, cisão e fusão da companhia e aprovação de contratos entre a companhia e empresas do mesmo grupo; 5. obrigatoriedade de realização de uma OPA para todas as ações em circulação, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação nesse Nível; 6. adesão à câmara de arbitragem para a resolução de conflitos societários
Novo Mercado	<p>Além das obrigações dos Níveis 1 e 2, as companhias devem:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. emitir apenas ações ordinárias; 2. conceder <i>tag along</i> de 100% sem distinguir acionistas; 3. estabelecer período de vedação à negociação das ações por parte dos controladores originais (<i>lock up</i>) de seis meses + 60% nos seis meses subsequentes

Fonte - BOVESPA, 2009

As Companhias Nível 1 se comprometem, principalmente, com melhorias na prestação de informações ao mercado. Dentre as empresas presentes neste nível estão: Bradesco, Itaú, Cesp, Cemig, CTEEP, Vale, Gerdau e Sadia.

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: direito de voto às ações preferenciais em algumas matérias, tais como, transformação, incorporação, fusão ou cisão da companhia e adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado para resolução de conflitos societários. São empresas do nível 2: ALL, Celesc, Eletropaulo, Equatorial Energia, Gol, Marcopolo, Net, Saraiva Livraria, Suzano Petroquímica, TAM, UOL e Vivax.

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

governança corporativa adicionais em relação ao que é exigido pela legislação. 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. Além disso, o *tag along*² é de 100% para todos os acionistas. Alguns exemplos de empresas listadas no Novo Mercado são: Banco do Brasil, CCR Rodovias, Copasa, CPFL Energia, Embraer, Grendene, Light, Localiza, Lojas Renner, Natura, Perdigão e Submarino.

Um outro sinal de evolução da governança corporativa no Brasil é a emergência de propostas código e manuais de governança corporativa, com o objetivo de nortear a adoção de melhores práticas de governança. O IBGC lançou o *Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa* e a CVM lançou uma cartilha com *Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa*. No contexto das organizações estatais, tais como o Banco do Brasil, é importante destacar também o Guia OECD de Governança Corporativa de Empresas Estatais. A seguir, será feita uma análise das principais recomendações destas instituições.

A Comissão de Valores Mobiliários criou uma cartilha objetivando estimular o mercado de capitais por meio da divulgação de boas práticas de governança. Seu objetivo é de orientar nas questões que podem influenciar nas relações entre os *stakeholders* (partes interessadas). A cartilha não pretende esgotar o tema e, por isso, a CVM acredita que as empresas podem ir além do que é recomendado no texto. Foram analisados relatórios de pesquisas, códigos de governança nacionais e internacionais e a experiência de diversos países, para sua elaboração. E, procurou-se, ainda, adaptar alguns conceitos internacionais às características da realidade brasileira.

Práticas relevantes de governança corporativa propostas na cartilha CVM (2002):

- O conselho de administração deve ter de cinco a nove membros tecnicamente qualificados, com pelo menos dois membros com experiência em finanças e responsabilidade de acompanhar mais detalhadamente as práticas contábeis adotadas. O conselho deve ter o maior número possível de membros independentes da administração da companhia. A recomendação sobre o número de membros leva em conta que o conselho deve ser grande o suficiente para assegurar ampla representatividade, e não tão grande que prejudique a eficiência.
- O conselho deve adotar um regimento com procedimentos sobre suas atribuições e periodicidade mínima das reuniões, além de dispor de comitês especializados para analisar certas questões em profundidade. O conselho de administração deve fazer anualmente uma avaliação formal do desempenho do executivo principal.
- Os cargos de presidente do conselho de administração e presidente da diretoria (executivo principal) devem ser exercidos por pessoas diferentes. O conselho fiscaliza os diretores. Assim, para evitar conflitos de interesses, o presidente do conselho não deve ser presidente da companhia.
- O estatuto da companhia deve estabelecer que as divergências entre acionistas e companhia ou entre acionistas controladores e acionistas minoritários serão solucionadas por arbitragem.
- Trimestralmente, em conjunto com as demonstrações financeiras, a companhia deve divulgar relatório preparado pela administração com a discussão e análise dos fatores que influenciaram preponderantemente o resultado, indicando os principais fatores de risco a que está sujeita a companhia, internos e externos.
- A companhia deve adotar, além dos princípios de contabilidade em vigor no Brasil, normas internacionais de contabilidade promulgadas pelo *International Accounting Standards Board (IASB)* ou utilizadas nos EUA (*United States Generally Accepted Accounting Principles- US GAAP*), atestados por auditor independente.

² *Tag Along*: é um mecanismo de proteção a acionistas minoritários de uma companhia que garante a eles o direito de deixarem uma sociedade, caso o controle da companhia seja adquirido por um investidor que até então não fazia parte da mesma. O *tag along* garante aos acionistas minoritários o direito de vender suas ações por pelo menos 80% do valor pelo qual foi pago pelas ações dos controladores.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa lançou o Código, em 1999. Desde então, foram feitas duas revisões visando seu aperfeiçoamento e adequação aos avanços advindos da evolução do ambiente institucional e empresarial brasileiro. O objetivo do Código é fornecer os fundamentos da efetiva aplicação das boas práticas de governança corporativa no Brasil.

Práticas relevantes de governança corporativa propostas no Código de Melhores Práticas IBGC (1999):

- As companhias devem esforçar-se para manter em circulação o maior número possível de ações e estimular a sua dispersão, em benefício da liquidez desses títulos.
- O Conselho de Administração devem estimular a instituição do Comitê de Auditoria para analisar as demonstrações financeiras, promover a supervisão e a responsabilização da área financeira, garantir que a Diretoria desenvolva controles internos confiáveis, que a auditoria interna desempenhe a contento o seu papel e que os auditores independentes avaliem, por meio de sua própria revisão, as práticas da Diretoria e da auditoria interna.
- A auditoria interna deve reportar-se ao Comitê de Auditoria ou, na falta deste, ao Conselho de Administração. Sua competência é verificar o funcionamento dos controles internos e se os regulamentos, instruções e políticas estão sendo observados.
- Toda sociedade deve ter auditoria independente, pois se trata de um agente de governança corporativa de grande importância para todas as partes interessadas, uma vez que sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade. O relacionamento com os auditores independentes é prerrogativa indelegável do Conselho, a quem cabe escolhê-los, aprovar os respectivos honorários e planos de trabalho, bem como avaliar seu desempenho.
- A cada ano deve ser feita uma avaliação formal do desempenho do Conselho e de cada um dos conselheiros. A sistemática de avaliação deve ser adaptada à situação de cada sociedade, contudo deve ser respaldada por processos formais com escopo de atuação e qualificação bem definidos.
- O Conselho de Administração deve designar uma só pessoa com a responsabilidade de ser o porta-voz da sociedade, eliminando-se o risco de haver contradições entre as declarações do presidente do Conselho e as do executivo principal (CEO). O diretor de relações com os investidores tem poderes delegados de porta-voz da sociedade.
- A preparação do relatório anual é de responsabilidade da Diretoria, mas o Conselho de Administração deve aprová-lo e recomendar sua aceitação ou rejeição pela assembleia geral. O relatório anual deve mencionar as práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas pela sociedade ou que serão implementadas a curto prazo.
- Dentro do conceito das melhores práticas de governança corporativa, além do respeito às leis do país, toda sociedade deve ter um código de conduta que comprometa administradores e funcionários, elaborado pela Diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração e por este aprovado. O código deve também definir responsabilidades sociais e ambientais. Deve abranger o relacionamento entre conselheiros, sócios, funcionários, fornecedores e demais partes relacionadas (*stakeholders*).
- O Conselho Fiscal, parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras, é um órgão que tem como objetivos fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos sócios.
- Tão logo tenha sido identificado conflito de interesses em relação a um tema específico, a pessoa envolvida deve afastar-se, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações. Há conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da sociedade. Essa pessoa deve manifestar, tempestivamente, seu conflito de interesses ou interesse particular, sob pena de qualquer outra pessoa fazê-lo.

O guia de Governança Corporativa da *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD) é orientado para empresas estatais, visando a melhoria do desempenho das mesmas, levando em consideração sua situação de entidades controladas pelo poder público.

As práticas relevantes de governança corporativa propostas no Guia OECD (1999):

- O governo não deve estar envolvido na administração diária das estatais e deve permitir a elas total autonomia operacional para atingir os objetivos definidos.
- O Estado e a empresa estatal devem reconhecer os direitos de todos os acionistas e assegurar a eles tratamento justo e igual acesso às informações corporativas.
- Empresas estatais devem obedecer elevados padrões de transparência. Devem desenvolver uma prestação de contas consistente e agregada sobre a estatal e publicar anualmente um conjunto de relatórios. E devem estar sujeitas aos mesmos padrões de alta qualidade para contabilidade e auditoria que as companhias privadas e que sejam reconhecidos internacionalmente.
- As direções das estatais devem ter a autoridade necessária, competência e objetividade para exercer suas funções de direção estratégica e monitoramento administrativo. Elas devem agir com integridade e prestar contas pelos seus atos. A direção deve exercer suas funções de monitorar a administração e dirigir estrategicamente, sujeitos aos objetivos traçados pelo governo.

3. Metodologia

Este artigo objetivou-se apresentar um diagnóstico de como as formas de governança corporativa impactam na criação de valor do Banco do Brasil S.A.

De acordo com MICHEL (2005):

Os principais propósitos da pesquisa são explorar o mundo físico, ou seja, estudar a complexão das coisas para melhor entendê-las nos seus princípios e funcionamento; descrever o mundo físico, ou seja, estudar, analisar, registrar, interpretar e descrever os fatos do mundo físico, sem a interferência do pesquisador; e finalmente, explicar o mundo físico, registrar fatos, analisá-los, interpretá-los e identificar suas causas.

Assim sendo, para que haja a pesquisa, é imprescindível que se tenha a exploração, o estudo, a descrição, e finalmente as explicações. Nestas condições a pesquisa foi realizada observando os seguintes procedimentos metodológicos: caracteriza por um estudo exploratório no qual foram levantadas informações recorrendo a documentos para obter resposta, aprofundando o conhecimento e procurando explicar o problema proposto a partir das informações levantadas, embasadas nos procedimentos realizados. Trata-se de uma pesquisa quantitativa no sentido em que discrimina a situação objeto do trabalho de pesquisa, explicada através das técnicas de análises estatísticas, e buscando respostas efetivas através dos resultados obtidos e comprovados pelos métodos estatísticos utilizados, com propósito de Análise dos fatos e os fenômenos extraídos do ambiente real, onde ocorrem, e analisados à luz das influências que o ambiente exerce sobre eles. Análise Documental onde foram consultados os dados obtidos em função dos atos e fatos administrativos e operacionais praticadas pelos gestores do Banco do Brasil S.A. Verificou-se também, a relação de confiança e outros registros com o objetivo de colher informações, para o perfeito entendimento e análise do problema objeto da pesquisa, procurando assim, obter o entendimento da aplicabilidade da governança corporativa. Agrupando todos os dados, foram realizadas análises conclusivas sobre como o processo de governança corporativa e como agrega valor no Banco do Brasil S.A.

3. Práticas da Governança Corporativa do Banco do Brasil S.A.

O Banco do Brasil S.A. é hoje a maior instituição financeira do País. O Banco conta hoje com R\$ 357,8 bilhões em ativos, 26 milhões de clientes, 15,3 mil pontos de atendimento em 3,2 mil cidades brasileiras e 23 países, e 39 mil terminais de auto-atendimento (TAAs). O controle acionário é exercido pelo Governo Federal, que possui 65,6% de suas ações, através do Tesouro Nacional, conforme Tabela 2.

Tabela 2. Composição Acionária do Banco do Brasil S.A.

<i>Acionistas</i>	<i>%</i>
Tesouro Nacional	65,6
Previ	10,2
BNDESpar	2,5
Free Float	21,7
Capital Estrangeiro	10,6
Pessoas Físicas	5,8
Pessoas Jurídicas	5,4
TOTAL	100

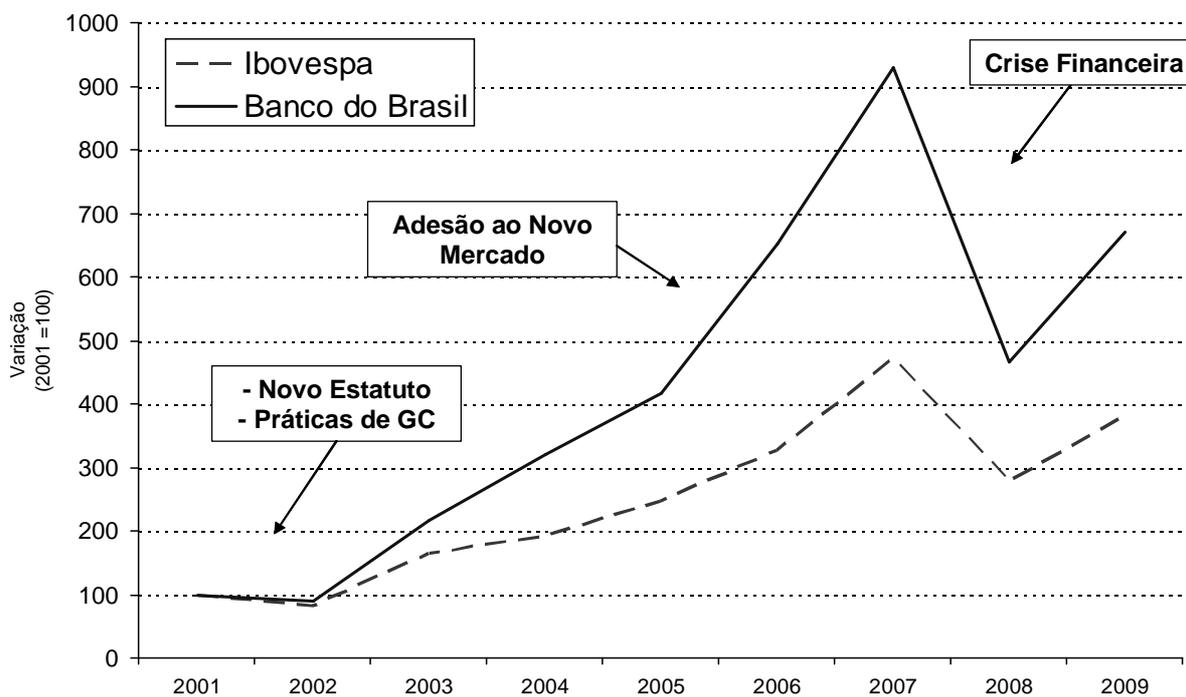
Fonte: Banco do Brasil S/A, 2009

Apesar do tamanho substancial de suas operações, até o final da década passada o Banco do Brasil não era percebido pelo mercado como uma instituição bem gerida e agregadora de valor. Pelo contrário, era visto como ineficiente e com uma gestão obscura, conforme apontado em pesquisa de opinião encomendada pelo Banco ao Instituto Vox Populi, em que analistas de mercado teceram comentários com o seguinte: “É 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”. Banco do Brasil (2001).

Como resultado, a empresa apresentava prejuízos constantes e, entre 1994 e 2000 suas ações acumularam queda de 51,6%, enquanto que o Ibovespa subiu 250,5% no mesmo período.

Para mudar essa situação, o Banco do Brasil iniciou, em 2001, um processo de transformação baseado nos quatro pilares da governança corporativa. Foram adotadas práticas para profissionalizar a gestão e adaptar a Instituição às melhores práticas de governança corporativa. O Estatuto Social foi reformado, visando dar maior transparência para as decisões internas, ampliar os direitos dos acionistas minoritários e preparar a instituição para adesão ao Novo Mercado da Bovespa, o que ocorreu em 2006. Desde 2001, início das mudanças, as ações da empresa se valorizaram cerca de 600%, conforme o gráfico 1.

Gráfico 1. Valorização das Ações do BB vs. Ibovespa



Fonte: Ibovespa, 2009

A seguir, são apresentadas as principais práticas de governança corporativa adotadas no Banco Brasil S.A.

Por estar listado no Novo Mercado da Bovespa, o Banco do Brasil cumpre a exigência de que o capital social da companhia seja composto somente por ações ordinárias. Além disso, a empresa tem até abril de 2011 para adequar-se ao *Free Float* mínimo de 25% exigido para empresas do Novo Mercado.

O *Free Float* é o percentual de ações da companhia que se encontra em livre negociação no mercado, sendo um importante indicador da liquidez de suas ações. O Banco do Brasil já realizou duas ofertas públicas de ações, a fim de aumentar o seu *free float*, que está atualmente em 21,7%.

No processo de gestão o Banco do Brasil, as decisões em qualquer nível são tomadas de forma colegiada. Todos os executivos são envolvidos na definição de estratégias e aprovação de propostas para os diferentes negócios do Banco do Brasil, através da participação em comitês, subcomitês e comissões de nível estratégico, que garantem agilidade, qualidade e segurança à tomada de decisão.

O Conselho de Administração do Banco do Brasil é mais alto órgão de governança da Empresa, desempenhando atribuições estratégicas, eletivas e fiscalizadoras, tais como aprovar políticas, estratégias e planos corporativos, e manifestar-se, trimestralmente, sobre as demonstrações financeiras; semestralmente, sobre o relatório da administração; e, anualmente, sobre o relatório de sustentabilidade. Este é composto por sete membros, sendo cinco vagas indicadas pelo governo federal e as duas restantes destinadas a conselheiros independentes, conforme definido no Regulamento de Listagem do Novo Mercado da Bovespa. A eleição dos membros é feita na assembléia geral, para um mandato unificado de dois anos, permitida a reeleição.

Já a Diretoria Executiva é composta pelo presidente, por nove vice-presidentes e por 26 diretores. Sua missão é cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social, as deliberações da assembléia geral de acionistas e do Conselho de Administração e as decisões colegiadas do

Conselho Diretor e da própria Diretoria Executiva. O mandato da Diretoria é de três anos, permitida a reeleição. O presidente é nomeado e demissível pelo presidente da República. Os vice-presidentes e diretores são eleitos pelo Conselho de Administração mediante indicação do Presidente. O cargo de diretor é privativo de funcionários da ativa.

O Conselho Fiscal, o Comitê de Auditoria e a Auditoria Interna são órgãos estatutários que asseguram a fiscalização e o controle da propriedade sobre a gestão da organização. O Conselho Fiscal funciona de modo permanente, fiscalizando os atos de gestão administrativa. É composto por cinco membros e respectivos suplentes eleitos em Assembleia Geral para mandato de um ano. Os acionistas minoritários têm o direito de eleger dois membros. O Comitê de Auditoria tem como atribuições, entre outras previstas na legislação, assessorar o Conselho de Administração no exercício de suas funções de fiscalização. É composto de três membros efetivos e um suplente eleitos pelo Conselho de Administração para mandato anual, que pode ser renovado por até cinco anos. Um dos membros deve 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. A Auditoria Interna é subordinada ao Conselho de Administração e tem por missão principal realizar auditorias com foco nos riscos e assessorar o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, a Diretoria Executiva e as subsidiárias. Seu titular, o auditor geral, é escolhido entre funcionários da ativa e nomeado ou dispensado pelo Conselho de Administração. A Auditoria Independente avalia a qualidade e a adequação do sistema de controles internos e emite pareceres sobre as demonstrações contábeis e respectivas notas explicativas. A contratação é feita de acordo com os critérios estabelecidos pelo CMN (Conselho Monetário Nacional) na resolução nº 3.081/2003 e pela CVM (Comissão de Valores Mobiliários) na instrução nº 308/99 de forma a garantir a independência necessária.

O relacionamento do Banco do Brasil com seus acionistas é responsabilidade da área de Relações com Investidores, principal canal de comunicação da Empresa com o mercado investidor. O Banco realiza eventos com analistas do mercado de capitais nas regionais da Apimec, além de vários encontros com investidores e analistas no Brasil, Estados Unidos, Europa e Ásia. A empresa possui também publicações periódicas para comunicação com o mercado, são elas: Relatório Anual, Relatório de Análise do Desempenho (trimestral), Relatório da Administração, Relatório de Sustentabilidade e relatório *The Company* (semestrais). O tratamento das informações privilegiadas é regulamentado através da Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante, instituída em 2002.

4. Conclusão

Este artigo procurou mostrar a evolução do tema Governança Corporativa no mundo empresarial e como a adoção das melhores práticas de governança, através dos códigos de melhores práticas, pode trazer benefícios para as empresas e seus acionistas. Assim sendo, tem como objetivo analisar a gestão da governança corporativa, contactou-se conforme apresentado que a implantação Governança Corporativa agregou valor de mercado das ações do Banco do Brasil S.A. ao qual ocorreu uma evolução positiva enquanto o índice Ibovespa ocorreu um decréscimo. Salienta-se que parte do período da pesquisa ocorreu num momento em que as economias mundiais encontrava-se numa crise financeira, e ainda assim, a evolução de mercado das ações do Banco do Brasil S.A., obtiveram resposta bastante efetiva, conforme demonstrado no Gráfico 1.

Para os acionistas e investidores, a Governança Corporativa permite monitorar o desempenho dos administradores nas empresas nas quais detêm recursos aplicados, em especial naquelas onde exista a separação entre propriedade e controle. Para as empresas, representa benefícios tanto pela obtenção de capitais de longo prazo e ampliação das fontes estáveis de financiamento quanto pela redução de custo de capital.

Respondendo à questão problema concluímos que no caso do Banco do Brasil S.A., a adoção de um modelo de gestão pautado nas melhores práticas de governança corporativa permitiu uma melhoria considerável da percepção do mercado com relação à empresa, refletido na valorização e liquidez de suas ações. Além disso, a instituição é hoje vista como referência na aplicação da Governança Corporativa no Brasil, principalmente se tratando de empresas estatais. Isso mostra que é possível às empresas estatais exercerem sua função social, com transparência e sustentabilidade, sem abrir mão da agregação de valor ao acionista.

Ressalta-se, como proposta para estudos futuros, que se deve considerar um período de análise em que o sistema financeiro mundial situa-se já estabilizado economicamente e acreditando nas economias das empresas, pois assim, a pesquisa poderá ser mais assertiva.

Referências

AMESS, Kevin; HOWCROFT, Barry. **Corporate governance structures and the comparative advantage of Credit Unions**. Corporate Governance: an International Review; v. 9, n.1, p. 59-65, Jan. 2001.

ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança corporativa: um modelo brasileiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

BANCO do Brasil. **Site de Relações com investidores**. Disponível em <www.bancodobrasil.com.br/ri>. Acesso em 20. Mar.2009

BRANDÃO, Mônica Mansur. **Governança corporativa e a influência dos acionistas minoritários no sistema de decisões estratégicas**. 2004 272f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.

BRASIL. BANCO CENTRAL. Brasília. **Resolução 3081, de 29/05/2003**. Disponível em: <www.bcb.gov.br>. Acesso em 20 mar. 2009.

CVM. Comissão de Valores Mobiliários. Brasília. **Instrução 308 de 14/05/1999**. Disponível em: <www.cvm.gov.br>. Acesso em 20 mar. 2009.

CVM. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Disponível em: <www.cvm.org.br> Acesso em 20 mar. 2009.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: <www.ibgc.org.br> Acesso em 20 mar. 2009.

IBOVESPA. Bolsa de Valores de São Paulo. Disponível em <www.bovespa.com.br> Acesso em 20 mar. 2009.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais** – um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

OECD. **Guia OECD de governança corporativa de empresas estatais**. Disponível: em <www.ibgc.org.br> Acesso em 20 mar. 2009.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. LEAL, Ricardo Pereira Câmara., organizadores. **Governança Corporativa – evidências empíricas no Brasil**. Coleção Coppead de Administração. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil**. São Paulo, 2002. 152p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.