

GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DOS BANCOS

CORPORATE GOVERNANCE AND ADMINISTRATION BOARD OF BANKS

Wilian dos Santos Zagatti
FEA-RP/USP

Maisa de Souza Ribeiro
FEA-RP/USP

RESUMO

Governança corporativa, tema que vem sendo cada vez mais discutido no mercado financeiro e nos meios acadêmicos, diz respeito ao gerenciamento adequado dos recursos e decisões das organizações com vistas aos interesses dos diversos *stakeholders*, tendo como elemento fundamental para sua consecução o Conselho de Administração. Esta pesquisa qualitativa teve como objetivo verificar o grau de adesão de três instituições financeiras às recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Quanto ao perfil do Conselho de Administração, as três empresas se enquadraram na maioria das regras do IBGC, mas ainda há espaço para melhorias.

ABSTRACT

Corporate Governance is a subject that comes more being argued in the financial market and the academician environment. It is respect to the adequate management of the resources and decisions of the organizations aiming at the diverse interests of stakeholders, having as basic element for its achievement the Board of Management. The work is constituted of a qualitative research and had as objective to verify the degree of tack of three financial institutions to the recommendations of the Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). In conclusion, the three companies had fit in the majority of the rules of the IBGC but it still has space for improvements.

PALAVRAS-CHAVE

Governança corporativa; Conselho de Administração; Evidenciação; Instituições financeiras; IBGC.

KEYWORDS

Corporate governance; Board of Management; Disclosure; Financial institutions; IBGC.

INTRODUÇÃO

A abertura econômica iniciada no começo da década de 90 no Brasil forçou as empresas brasileiras a adotarem uma postura mais competitiva e a implantarem modelos de gestão que as tornassem capazes de gerar valor ao acionista e investidores. As empresas brasileiras depararam-se com uma situação em que se adaptariam ao novo cenário econômico instalado ou teriam suas portas fechadas.

Nesse novo cenário surge o termo “governança corporativa” no mercado econômico brasileiro. A governança corporativa no Brasil é fruto desse árduo e difícil processo de adaptação das empresas brasileiras a um ambiente de maior competitividade.

As empresas do setor bancário podem ser consideradas alvos potenciais desses investidores institucionais por fazerem parte de um setor econômico em que muitas empresas apresentam altos índices de rentabilidade. Mas somente alta rentabilidade não é capaz de atrair novos investidores. É preciso um conjunto de características capazes de chamar a atenção dos detentores de capital. Esse conjunto de características inclui as boas práticas de governança corporativa. Afinal, o investidor quer ter a certeza de que seus direitos serão levados em consideração na empresa em que está colocando o dinheiro.

Portanto, empresas que se preocupam com a sua governabilidade, a transparência das informações e a ética têm chances maiores de atrair investimentos e captar recursos no mercado financeiro. Na visão dos investidores, as boas práticas de governança corporativa são um sinal de que a empresa tem como preocupação cumprir os compromissos assumidos de gerar valor aos acionistas.

OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é analisar o perfil do Conselho de Administração das três maiores empresas privadas do setor bancário brasileiro, por valor do patrimônio líquido, de acordo com o

ranking de “Melhores e Maiores” da Revista *Exame*, Editora Abril, publicada em 2004. As três empresas estudadas foram: Banco Itaú Holding Financeira S.A., Unibanco Holdings S.A. e Banco Bradesco S.A. A análise foi feita com base nas regras criadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

JUSTIFICATIVA

A governança corporativa é uma ampla área de pesquisa que envolve finanças, economia, direito e contabilidade. Finanças porque está relacionada ao mercado de capitais. Há um interesse crescente dos investidores em aplicar o capital em empresas que têm preocupação com o governo da organização. Economia porque as empresas são agentes econômicos e movimentam o ciclo financeiro. Direito porque existe relação entre a empresa pessoa jurídica e o investidor. Contabilidade porque essa área é responsável pela prestação de contas da situação financeira e econômica da organização. É sobre a contabilidade que recai o ônus de garantir a transparência e a evidenciação (*disclosure*) das demonstrações financeiras e contábeis. A adequada coordenação dessas áreas e dos interesses dos vários usuários na continuidade das entidades é o papel da governança corporativa, a ser conduzida pelo Conselho de Administração de cada empresa.

Assim, o entendimento e a adoção de melhores práticas de governança corporativa podem ser úteis para ajudar as empresas a se tornarem mais eficientes, melhorar a qualidade das informações divulgadas e desenvolver o mercado de capitais nacional.

METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido com base no método qualitativo. Para Godoy (1995):

esse método envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos

interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Este trabalho também pode ser classificado como um estudo multicaso. Nas palavras de Martins (2000, p. 36), “quando o estudo envolve dois ou mais sujeitos, duas ou mais situações, podemos falar de casos múltiplos, ou estudo de caso”. O que o caracteriza como estudo multicaso é o fato de analisar o Conselho de Administração e a evidência das demonstrações contábeis de três empresas.

Outra classificação metodológica para este trabalho é o método comparativo. Segundo Lakatos e Marconi (1991, p.103):

Considerando que o estudo das semelhanças e diferenças entre diversos tipos de grupos, sociedades ou povos contribui para uma melhor compreensão do comportamento humano, este método realiza comparações, com a finalidade de verificar similitudes e explicar divergências.

A comparação se dará entre os preceitos do Conselho de Administração do IBGC e as informações observadas e obtidas na investigação de cada empresa. A população da pesquisa é composta pelas três maiores instituições financeiras privadas do Brasil, por valor do patrimônio líquido, ajustado em US\$ (dólares) no ano de 2003, conforme divulgado pelo Anuário “Melhores e Maiores” da Revista *Exame*, Editora Abril.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Conceitos de governança corporativa

O termo “governança corporativa” tornou-se mais conhecido no território brasileiro com a intervenção do IBGC que, a partir de 1999, cunhou e oficializou sua definição. Segundo essa organização:

Governança corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos para o exercício do controle. A boa governança assegura aos sócios: equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (accountability) e obediência às leis do país (compliance).

À governança corporativa foi atribuída a função de observar e cumprir regras. O Conselho de Administração exerce papel fundamental para tal função, juntamente com a auditoria e o conselho fiscal.

Para Carvalho (2002, p.19), governança corporativa “pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. Governança corporativa é um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência”. Nessa definição fica ressaltado o papel conciliador dos interesses das várias partes que interagem na continuidade das empresas.

Em junho de 2002 a CVM elaborou uma cartilha de boas práticas de governança corporativa e a definiu como:

o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

A CVM enfatiza a função otimizadora de desempenho da governança corporativa. Assim, não bastam a observância das regras e a conciliação de interesses dos agentes envolvidos na organização,

os resultados da companhia têm de ser melhorados, até mesmo para que ela continue a satisfazer aos interesses de seus usuários.

Nos países desenvolvidos, o termo existe há mais de dez anos. Nesse período, surgiram várias definições e uma das mais conhecidas é a do Relatório Cadbury, documento elaborado, em 1991, por uma comissão formada pela Bolsa de Valores de Londres e a entidade dos contadores da Inglaterra com o patrocínio do Banco da Inglaterra e a liderança de Sir Adrian Cadbury (LODI, 2000).

O Relatório Cadbury (1992, *apud* LODI, 2000, p.24) definiu governança corporativa como "o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas". Para Lameira (2001, p.48), "governança corporativa é o nome dado ao relacionamento estabelecido entre os agentes da empresa e as práticas que permitem a condução da corporação ao encontro de seus objetivos". De acordo com essa definição, a governança corporativa deve assegurar a forma como os agentes das empresas se relacionam e definir o papel de cada um na empresa.

PAPÉIS DE UM CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Conforme Carvalho (2002, p.19), o Conselho de Administração "deve ser o órgão que manifesta a forma do relacionamento dos acionistas e o mercado financeiro e de capitais". Assim, a partir do entendimento das regras e da conciliação dos diversos interesses, o Conselho de Administração determina a posição da empresa frente aos seus credores e investidores.

Segundo Lodi (2000, p.47), o Conselho de Administração pode ser entendido como peça fundamental para uma satisfatória continuidade e, portanto, para a governança corporativa:

A missão do conselho de administração é proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos acionistas, agregando valor ao

empreendimento. O conselho de administração deve zelar pela observância dos valores, crenças e propósitos dos acionistas nas atividades da empresa.

A Lei das Sociedades por Ações (6.406/76) dedica três artigos exclusivos ao Conselho de Administração. O artigo 140 trata da composição do conselho, o artigo 141 menciona o chamado voto múltiplo na eleição dos conselhos e o artigo 142 relata as competências do conselho, conforme a seguir:

Destacar a determinação de estratégias, a eleição e destituição de diretores, a fiscalização da gestão dos diretores e a eleição e destituição dos auditores independentes. As atividades de competência do Conselho de Administração devem estar normatizadas em um regimento interno, tornando claras suas responsabilidades e atribuições, e prevenindo situações de conflito com a diretoria executiva, notadamente com o executivo principal. O conselho de administração deve estimular a criação formal de um código de ética da empresa e não deve imiscuir-se nos assuntos operacionais da diretoria executiva.

Um aspecto de grande importância determinado pela lei é a normatização das funções e responsabilidades do Conselho de Administração no estatuto das empresas.

AS NOVE REGRAS PARA UM CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DITADAS PELO IBGC

O foco deste trabalho é justamente explorar o órgão responsável por estabelecer o equilíbrio do conflito de interesses entre proprietários e diretores. O segundo capítulo do código do IBGC trata exclusivamente do Conselho de Administração, apresentando trinta regras ou sugestões para o seu funcionamento. Nesta seção serão abordadas nove regras para o Conselho de Administração. Cada um dos itens será analisado nas três empresas.

COMPETÊNCIAS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Conforme a Lei 6.404/76, competem ao Conselho de Administração a determinação de estratégias, a eleição e destituição de diretores e de auditores independentes, a fiscalização da gestão dos diretores e, ainda, o estímulo à criação formal de um código de ética da empresa e o não envolvimento nos assuntos operacionais da diretoria executiva.

COMITÊS

Várias atividades do Conselho de Administração requerem análises profundas que tomam mais tempo do que o disponível nas reuniões. Diferentes comitês, cada um com alguns membros do conselho, devem ser formados: comitê de indicação, de auditoria, de remuneração, etc.

TAMANHO

O tamanho do Conselho de Administração deve variar entre cinco e nove membros, em função do perfil da empresa.

AVALIAÇÃO DO CONSELHO E DO CONSELHEIRO

A cada ano deve ser feita uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada um dos conselheiros, conforme critérios estabelecidos internamente pelas empresas.

PRAZO DO MANDATO

A duração do mandato do conselheiro deve ser curta, preferivelmente de um ano.

LIMITE DE IDADE

Se o mandato é curto e o sistema de avaliação de desempenho é eficiente, não deve ser fixado um limite de idade.

CONSELHEIRO INDEPENDENTE

O conselho da empresa deve ser formado, em sua maioria, por conselheiros independentes.

PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O presidente do Conselho de Administração é responsável pelo bom desempenho do conselho, tanto no estabelecimento de seus objetivos e programas quanto na condução de suas reuniões.

PRESIDENTE DO CONSELHO E PRESIDENTE DA DIRETORIA

Deve-se buscar a separação dos cargos de presidente do conselho e de diretor-presidente da empresa. O conselho fiscaliza a gestão dos diretores. Por conseguinte, o presidente do conselho não deve ser também presidente da empresa.

ANÁLISE DOS DADOS

Análise do Conselho de Administração das três empresas

Os resultados das análises dos conselhos de administração das três maiores empresas financeiras do país foram obtidos com base nos relatórios anuais, estatuto social e *sites* das empresas.

Como se pode observar, os três bancos analisados possuem em seus estatutos regulamentações sobre as competências do Conselho de Administração, entre as quais citam-se: fixar a orientação geral dos negócios da sociedade (Itaú); estabelecer a orientação geral dos negócios e fixar políticas e diretrizes básicas (Unibanco); zelar para que a diretoria esteja, sempre, rigorosamente apta a exercer suas funções (Bradesco). O quadro 1 mostra estes resultados.

Todos os conselhos estão organizados no formato de comitês, com a seguinte composição:

- Banco Itaú: 1 – Opções; 2 – Consultivo internacional; 3 – Controles internos; 4 – Divulgação e negociação.

Quadro 1 - Características do Conselho de Administração dos bancos pesquisados

Nove regras do IBGC sobre Conselho de Administração	Itaú	Unibanco	Bradesco
Competências do Conselho de Administração	Artigo 5.6 Estatuto	Artigo 16 Estatuto	Artigo 9 Estatuto
Comitês	4	10	4
Tamanho	Média 13	6	9
Avaliação do conselho e do conselheiro	Nada consta	Nada consta	Nada consta
Prazo do mandato	1 ano	1 ano	1 ano
Limite de idade	Não há	65 anos	
Conselheiro independente	3	1	Nada consta
Presidente do conselho de administração	Nada consta	Artigo 17 Estatuto	Artigo 10 Estatuto
Presidente do conselho e presidente da diretoria	Diferente, mas pessoas da mesma família	Distintos	Distintos

Fonte: A Pesquisa

- Unibanco: 1 – Políticas e estratégias; 2 – Executivo do grupo; 3 – Financeiro; 4 – Crédito-atacado; 5 – Crédito-varejo; 6 – Auditoria; 7 – Divulgação (de ato ou fato relevante); 8 – Prevenção ao crime de lavagem de dinheiro; 9 – Seguros e previdência; 10 – Gestão de patrimônios.

- Bradesco: 1 – Divulgação; 2 – Auditoria; 3 – Controles internos e compliance; 4 – Remuneração.

Enquanto a orientação do IBGC é de que os conselhos devem variar de cinco a nove membros, nas empresas analisadas variaram de seis a 13. Não se encontrou menção à forma de avaliação dos conselhos em nenhuma das instituições. Todas estabelecem o mandato de um ano para os membros do conselho. Somente o Unibanco fixa limite de idade.

Sobre a independência dos conselhos, as informações não são transparentes. O Itaú e o Unibanco estabelecem números mas não características que

possam identificá-los como tal. O Bradesco não trata do assunto.

As funções do presidente do Conselho de Administração são definidas nos estatutos sociais do Unibanco e do Bradesco:

Unibanco – artigo 17º do estatuto social: “Compete ao presidente do conselho presidir as reuniões do conselho, designar o substituto do vice-presidente do conselho em caso de vacância do cargo e presidir as assembléias gerais”.

Bradesco – artigo 10 do estatuto social: “Compete ao presidente do conselho presidir as reuniões da empresa e as assembléias gerais”.

Em princípio, há distinção dos presidentes do Conselho de Administração e da empresa em todas as instituições, mas percebe-se, no Itaú, tratar-se de pessoas da mesma família. Portanto, não se pode acreditar que haja, de fato, uma independência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que tange ao Conselho de Administração, as três empresas se enquadram na maioria das regras estabelecidas pelo IBGC. Dos nove itens analisados, apenas dois não são cumpridos. Na questão do tamanho do conselho apenas o Itaú não cumpre o que recomenda o IBGC, mantendo um conselho com número de membros superior ao indicado: atualmente, há 13 membros, mas, segundo o estatuto social, esse número pode chegar a 20. É um número bastante elevado se comparado com o das outras empresas. O Unibanco tem seis membros e o Bradesco tem nove.

Na questão da composição do conselho por conselheiros independentes, os relatórios anuais do Banco Itaú apontam que pelo menos três conselheiros são considerados independentes. No Unibanco um é considerado independente e no Bradesco não é feita nenhuma menção quanto a isso. A independência dos membros do conselho é um fator fundamental para o adequado gerenciamento de conflitos entre os interessados no negócio, bem como para a transparência das informações. As instituições em estudo são de grande porte e gozam de alta reputação no mercado nacional. Contudo, à medida do crescimento dessas organizações, do envolvimento dos recursos de terceiros para suas operações, a transparência de informações e a isenção do Conselho de Administração são elementos básicos e imprescindíveis.

A avaliação do conselho e dos conselheiros certamente existe, mas falta divulgação dos critérios utilizados pelas instituições. Quanto ao limite de idade para participar do conselho, apenas o Unibanco o estipula.

O Unibanco estabelece a idade máxima de 65 anos para ingressar no Conselho de Administração, fato que tem um aspecto negativo, a eliminação da possibilidade de contribuição de profissionais experientes, e um aspecto positivo, mas não necessariamente verdadeiro, a possibilidade de receber contribuições de pessoas mais novas, com visões mais audaciosas e inovadoras.

As três empresas têm presidente do conselho diferente do presidente executivo. Talvez essa seja uma das regras mais importantes de boa prática de governança corporativa, mas percebe-se nitidamente, no caso do Banco Itaú, tratar-se de pessoas da mesma família.

De forma geral, observa-se que algumas melhorias podem ser feitas na composição dos conselhos, visando à isenção e transparência de suas ações. Entretanto, mesmo com as falhas existentes, as instituições têm funcionado e atendido aos seus usuários de maneira satisfatória. ➔

Recebido em: ago. 2004 · Aprovado em: dez. 2004

Wilian dos Santos Zagatti

Bacharel em Ciências Contábeis pela FEA-RP/USP
Av. dos Bandeirantes, 3900 Monte Alegre - FEA
Ribeirão Preto - São Paulo
CEP: 14040-900
Email: wszagatti@yahoo.com

Maisa de Souza Ribeiro

Professora Dra do Departamento de Contabilidade
da FEA-RP/USP
Av. dos Bandeirantes, 3900 Monte Alegre - FEA
Ribeirão Preto - São Paulo
CEP: 14040-900
Email: maisorib@usp.br

REFERÊNCIAS

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatórios técnicos. Disponível em <www.bacen.gov.br> acesso em 25/9/2004.
- BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO. Níveis diferenciados de governança corporativa. Disponível em <www.bovespa.com.br> acesso em 17/6/2004.
- BRDESCO. Relatórios anuais. Disponível em <www.bradesco.com.br> acesso em 15/7/2004.
- BRDESCO. Estatuto social. Disponível em <www.bradesco.com.br> acesso em 15/7/2004.
- BRDESCO. Regimentos internos. Disponível em <www.bradesco.com.br> acesso em 15/7/2004.
- BRASIL. Lei 6.404 de 1976. Dispõe sobre as sociedades anônimas.
- CARVALHO, Antônio Gledson. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 37, n. 3, p. 19-32, jul./set. 2002.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Recomendações de governança corporativa. Disponível em <www.cvm.gov.br> acesso em 5/5/2004.
- FIPECAFI. Manual de contabilidade das sociedades por ações. Atlas: São Paulo, 1995.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresa*. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr. 1995
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Códigos de práticas de governança corporativa. Disponível em: <www.ibgc.org.br> acesso em 2/5/2004.
- ITAÚ. Relatórios anuais. Disponível em <www.itau.com.br> acesso em 15/7/2004.
- ITAÚ. Estatuto social. Disponível em <www.itau.com.br> acesso em 15/7/2004.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da contabilidade*. São Paulo, 2000.
- LAMEIRA, Valdir de Jesus. *Governança corporativa*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.
- LODI, João Bosco. *Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MELLAGI FILHO, Armando. *Mercado financeiro e de capitais*. São Paulo: Atlas, 1998.
- REVISTA EXAME. Melhores e Maiores 2004. São Paulo, p. 136, jul. 2004. Anuário.
- SALMON, Walter J. Prevenção de crises: como engrenar o conselho. In: *Harvard Business Review*. Experiências de governança corporativa: on corporate governance. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001, cap. 1, p. 9-31.
- SILVEIRA, Alexandre di Miceli. *Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil*. São Paulo, 2002. Tese.
- UNIBANCO. Relatórios anuais. Disponível em <www.unibanco.com.br> acesso em 15/7/2004.
- UNIBANCO. Estatuto social. Disponível em <www.unibanco.com.br> acesso em 15/7/2004.
- VASCONCELOS, Marco Antônio Sandoval; GREMAUD, Amaury Patrick; TONETO JÚNIOR, Rudinei. *Economia brasileira contemporânea*. São Paulo, 1996.