

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO DE RISCOS: UM
ESTUDO DE CASOS NO SETOR FINANCEIRO**

Fábio Claro Coimbra

Orientador: Prof. Dr. Edison Fernandes Polo

SÃO PAULO

2011

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

FÁBIO CLARO COIMBRA

**ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO DE RISCOS: UM
ESTUDO DE CASOS NO SETOR FINANCEIRO**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como um dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Edison Fernandes Polo

Versão Corrigida

SÃO PAULO

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Coimbra, Fabio Claro

Estrutura de governança corporativa e gestão de riscos: um estudo de casos no setor financeiro / Fabio Claro Coimbra. -- São Paulo, 2011. 291 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2011.
Orientador: Edison Fernandes Polo.

1. Governança corporativa 2. Administração de risco 3. Banco central
4. Bancos 5. Estudo de caso I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.4

**Às minhas avós Diva e Maria, que continuam
olhando por mim.
Aos meus pais Fernando e Divanir, exemplo de
amor e integridade.
À minha esposa Patrícia, meu suporte nas
conquistas e meu refúgio nos momentos difíceis.
Aos meus filhos João Pedro e Gabriel, fontes
inesgotáveis de amor, que revelam a cada dia o
verdadeiro significado da vida.**

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador acadêmico, Prof. Dr. Edison Polo, pelos ensinamentos, pela dedicação, pelo incentivo e pela amizade.

Ao Banco Central do Brasil, por sua visão de futuro ao manter o Programa de Pós-Graduação.

Ao meu orientador no Banco Central do Brasil, Jacques Leventhal, pelas trocas de idéias, pela amizade e pelo estímulo.

Aos executivos do BICBANCO, em especial Cláudio Rotolo e Heraldo Oliveira.

Aos executivos do BIM, em especial Mária Angela Valente.

Aos meus pais Fernando e Divanir, pelo apoio incondicional em todos os momentos e pelo amor constante.

À minha esposa Patrícia, companheira e amiga de todas as horas.

Aos meus filhos João Pedro e Gabriel, por recarregarem minhas energias e serem um manancial de esperanças.

À minha sogra Lúcia, sem o seu apoio eu não teria conseguido concluir o Doutorado.

Ao Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva pelas contribuições no exame de qualificação, indicação de referências bibliográficas, pela amizade e pelo incentivo.

Ao Prof. Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho pelas contribuições no exame de qualificação, indicação de referências bibliográficas, pela amizade e pelo incentivo.

À Secretaria de Pós-Graduação da FEA, em especial Cida, Luciene, Valéria e Francisco, e à Secretaria do PPGA, em especial Fabiana e Daniela, pela constante vontade de ajudar.

RESUMO

O objetivo da tese é investigar as atividades fundamentais órgãos da estrutura de governança corporativa (conselho de administração, conselho fiscal, comitês de auditoria, remuneração, riscos, dentre outros) no que se refere à gestão de risco. Tal tema, chamado de *risk governance*, mostra-se extremamente relevante dentro do contexto de Basiléia II, especialmente o Pilar 2, e de Basiléia III; diante do papel crucial, na crise financeira global, das falhas e fragilidades do processo de governança da gestão de risco nos bancos; e por causa de eventos como o ocorrido no Banco Panamericano. O referido problema de pesquisa tem sido debatido no âmbito de diversos fóruns, como o Comitê da Basiléia, OECD, IFC, ICGN, NACD e IBGC, e tem representado parte crescente dos interesses da Supervisão Bancária, o que pode ser percebido pelas resoluções 3.198/04, que trata do comitê de auditoria, e 3.921/10, que aborda o comitê de remuneração; pela divulgação, por parte do Comitê da Basiléia, de documentos, como por exemplo, *Principles for enhancing corporate governance*, de outubro de 2010, e *Enhancements to the II Basel framework*, de julho de 2009. Foi realizada revisão da literatura sobre os assuntos: Governança Corporativa, Riscos Corporativos, Gestão de Riscos Corporativos, Regulação Bancária, Acordos de Basiléia (com ênfase do Pilar 2), Níveis Diferenciados de Governança da BM&FBovespa, Lei Sarbanes-Oxley e Estrutura de Governança Corporativa. Foi realizado estudo de caso de dois bancos médios. A contribuição da tese, além de sistematizar o referencial teórico sobre o assunto, é gerar conhecimento sobre a realidade brasileira, na medida que a literatura é predominantemente americana, relacionada à estrutura de capital disperso, em oposição à situação brasileira, em que prevalece a estrutura concentrada de capital. Como trata-se de um estudo exploratório, são levantadas questões para estudos futuros. Os resultados encontrados sugerem a necessidade de se reforçar o processo de *risk governance*, sobretudo nos bancos menores.

ABSTRACT

The thesis objective is to investigate the core activities of the corporate governance structure components (board of directors, conselho fiscal, audit, risk, compensation committees, and other) related to risk management. This subject, called risk governance, is extremely relevant in the Basel II and Basel III context; due to the relevant role of the risk governance failures in the global financial crisis; and due to failures events like Banco Panamericano. The research problem has been discussed on several forums such Basel Committee, OECD, IFC, ICGN, NACD and IBGC, and has been receiving growing attention by the Banking Supervision. A case study of two Brazilian middle banks was carried out. The thesis contribution, besides systemize the related theory, is to generate knowledge about the brazilian reality.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	XI
LISTA DE QUADROS.....	XIV
LISTA DE TABELAS.....	XV
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	XVI
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	3
1.2 O PROBLEMA DE PESQUISA	7
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO	7
1.4 DELIMITAÇÕES.....	8
1.5 DEFINIÇÕES.....	8
1.6 ESTRUTURA DA TESE	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA	13
2.1.1 <i>Conjunto de Direitos e de Sistemas de Relações</i>	15
2.1.2 <i>Sistema de Governo e de Estruturas de Poder</i>	17
2.1.3 <i>Sistema de Valores e Padrões de Comportamento</i>	18
2.1.4 <i>Sistemas Normativos</i>	19
2.2 RISCOS CORPORATIVOS	23
2.2.1 <i>Riscos Estratégicos</i>	26
2.2.2 <i>Riscos Financeiros</i>	30
2.2.3 <i>Riscos Operacionais</i>	34
2.2.4 <i>Interdependência entre os diversos riscos</i>	37
2.3 GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS	41
2.4 REGULAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO	52
2.4.1 <i>Primeiro Acordo da Basileia</i>	54
2.4.2 <i>Segundo Acordo da Basileia</i>	55
2.4.3 <i>Segundo Pilar: Processo de Revisão da Supervisão</i>	58
2.5 LEI SARBANES-OXLEY	61
2.6 NÍVEIS DIFERENCIADOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA BM&FBOVESPA	64
2.7 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	69
2.7.1 <i>Conselho de Administração</i>	73
2.7.2 <i>Conselho Fiscal</i>	83
2.7.3 <i>Comitê de Auditoria</i>	87
2.7.4 <i>Comitê de Risco</i>	95
2.7.5 <i>Comitê de Remuneração</i>	101
2.7.6 <i>Outros Comitês</i>	106
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	115

3.1	MÉTODO DA PESQUISA.....	115
3.2	CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS CASOS.....	117
3.3	COLETA DE DADOS.....	118
3.4	ANÁLISE DE DADOS.....	122
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	123
4	ESTUDOS DE CASO	125
4.1	BANCO INDUSTRIAL E COMERCIAL S.A. - BICBANCO	126
4.1.1	<i>Gestão de Riscos</i>	140
4.1.1.1	<i>Estrutura Organizacional de Gestão de Riscos</i>	147
4.1.1.2	<i>Risco de Crédito</i>	151
4.1.1.3	<i>Risco de Mercado</i>	154
4.1.1.4	<i>Riscos Operacionais</i>	156
4.1.1.5	<i>Riscos Socioambientais</i>	159
4.1.2	<i>Estrutura de Governança Corporativa</i>	160
4.1.2.1	<i>Conselho de Administração</i>	162
4.1.2.2	<i>Comitê de Auditoria</i>	164
4.1.2.3	<i>Comitês Executivos</i>	167
4.1.3	<i>Análise do Caso</i>	176
4.2	BANCO INDUSVAL MULTISTOCK - BIM.....	181
4.2.1	<i>Gestão de Riscos</i>	194
4.2.1.1	<i>Risco de Crédito</i>	198
4.2.1.2	<i>Risco de Mercado</i>	202
4.2.1.3	<i>Riscos Operacionais</i>	203
4.2.2	<i>Estrutura de Governança Corporativa</i>	205
4.2.2.1	<i>Conselho de Administração</i>	206
4.2.2.2	<i>Conselho Fiscal</i>	209
4.2.2.3	<i>Comitês Executivos</i>	210
4.2.3	<i>Análise do Caso</i>	217
4.3	ANÁLISE CONSOLIDADA DOS CASOS	221
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	223
5.1	RECOMENDAÇÃO DE ATIVIDADES FUNDAMENTAIS.....	226
	REFERÊNCIAS.....	231
	APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO	243
	APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	246
	ANEXO 1 – RESOLUÇÃO 3.198 – CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL	248
	ANEXO 2 – COMUNICADO 12.746 – BANCO CENTRAL DO BRASIL.....	261
	ANEXO 3 – COMUNICADO 16.137 – BANCO CENTRAL DO BRASIL.....	264
	ANEXO 4 – COMUNICADO 19.028 – BANCO CENTRAL DO BRASIL.....	266
	ANEXO 5 – RESOLUÇÃO 3.921 – CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL	269

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABBC - Associação Brasileira de Bancos

ACC - Adiantamentos sobre Contrato de Câmbio

ACE - Adiantamentos sobre Cambiais Entregues

ADR – *American Depositary Receipts*

AGE – Assembléia Geral Extraordinária

AGO – Assembléia Geral Ordinária

APIMEC - Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais

AS/NZS – *Australian and New Zealand Standard*

BCB – Banco Central do Brasil

BICBANCO - Banco Industrial e Comercial S.A.

BICB3 – Ação ordinária do BICBANCO

BICB4 – Ação preferencial do BICBANCO

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento

BIM - Banco Indusval Multistock S.A.

BIS – *Bank for International Settlements*

BM&FBOVESPA - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

Bovespa – Bolsa de Valores de São Paulo

CA – Conselho de Administração

CDC – Crédito direto ao consumidor

CETIP - Balcão Organizado de Ativos e Derivativos

CIMA - *Cayman Islands Monetary Authority*

CMN – Conselho Monetário Nacional

COAF - Conselho de Controle de Atividades Financeiras

CNSP – Conselho Nacional de Seguros Privados

COBIT - *Control Objectives for Information and related Technologies*

COSO – *Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission*

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DPGE – Depósito a prazo com garantia especial

ERM – *Enterprise Risk Management*

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos

FIDC – Fundos de investimentos em direitos creditórios

FINAME - Financiamento de Máquinas e Equipamentos

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Ibovespa – Índice Bovespa

IBRACON - Instituto dos Auditores Independentes do Brasil

IDVL3 – ação ordinária do BIM

IDVL 4 - ação preferencial do BIM

IFC – *International Finance Corporation*

IFNC - Índice Financeiro

IFRS - *International Financial Reporting Standards*

IGC - Índice de Governança Corporativa

ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial

ISO - *International Organization for Standardization*

ITAG - Índice de Ações com *Tag Along* Diferenciado

Lei das S.As – Lei 6.404/76, das Sociedades por Ações

NDF - *Non Deliverable Forward*

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ON – Ações ordinárias

PAC - Plano de Administração de Crise

PCAOB – *Public Company Accounting Oversight Board*

PCN - Plano de Continuidade de Negócios

PCO - Plano de Continuidade Operacional

PN – Ações preferenciais

PRD - Plano de Recuperação de Desastres

ROAA - Retorno sobre o Ativo Médio

ROAE - Rentabilidade sobre o patrimônio líquido médio

SEC – *Securities Exchange Commission*

SOX – Lei Sarbanes-Oxley

SUSEP – Superintendência de Seguros Privados

US GAAP - *Generally Accepted Accounting Principles in the United States*

VaR - *Value at Risk*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Entendimento conceitual de governança corporativa e autores pesquisados	21
Quadro 2 - Entendimento conceitual sobre riscos corporativos e autores pesquisados.....	39
Quadro 3 - Principais distinções entre as abordagens para gestão de risco	42
Quadro 4 - Objetivos do ERM, conforme o COSO	48
Quadro 5 - Descrição dos componentes do ERM, conforme o COSO	51
Quadro 6 - Capítulos da Lei Sarbanes-Oxley	62
Quadro 7 - Comparativo entre segmentos de listagem	67
Quadro 8 – Resumo de algumas das principais alterações sugeridas nas regras dos níveis diferenciados	68
Quadro 9 – Atividades do Conselho de Administração, conforme Guerra (2009b).....	75
Quadro 10 - Atividades do Conselho de Administração, segundo Andrade e Rosseti (2004). 76	
Quadro 11 - Atividades do conselho de administração, referentes à gestão de risco, sintetizadas a partir do referencial teórico	81
Quadro 12 - Atividades do conselho fiscal, referentes à gestão de risco, sintetizadas a partir do referencial teórico	85
Quadro 13 - Atividades do comitê de auditoria, consolidadas a partir do referencial teórico .	93
Quadro 14 - Atividades do comitê de risco, consolidadas a partir do referencial teórico	99
Quadro 15 - Atividades do comitê de remuneração, consolidadas a partir do referencial teórico.....	105
Quadro 16 - Outros comitês e suas atividades, consolidadas a partir do referencial teórico .	111
Quadro 17 - Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos	119
Quadro 18 - Apresentação dos executivos entrevistados - BICBANCO	120
Quadro 19 - Apresentação dos executivos entrevistados - BIM	120
Quadro 20 - Missão, visão e valores do BICBANCO	126
Quadro 21 - Empresas controladas - BICBANCO	129
Quadro 22 – Linguagem Comum de Riscos - BICBANCO	143
Quadro 23 - Atividades dos órgãos da estrutura organizacional de gestão de riscos - BICBANCO	149
Quadro 24 - Composição do Conselho de Administração - BICBANCO	162
Quadro 25 - Composição do Comitê de Auditoria - BICBANCO	164
Quadro 26 - Composição da Diretoria Executiva - BICBANCO	168
Quadro 27 - Estrutura de Governança Corporativa e atividades dos órgãos - BICBANCO .	174
Quadro 28 - Histórico sintetizado do BIM.....	182
Quadro 29 - Composição da Diretoria Executiva - BIM	188
Quadro 30 - Lista de Classificação de Riscos – BIM	196
Quadro 31 - Composição do Conselho de Administração - BIM	206
Quadro 32 - Composição do Conselho Fiscal - BIM.....	209
Quadro 33 - Estrutura de Governança Corporativa e Atividades dos órgãos - BIM	216
Quadro 34 - Atividades Fundamentais do Conselho de Administração, com relação à gestão de riscos.....	226
Quadro 35 - Atividades Fundamentais dos Órgãos da Estrutura de Governança Corporativa	227

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais indicadores financeiros - BICBANCO.....	135
Tabela 2 - Distribuição dos créditos por segmento econômico e por tipo de atividade - BICBANCO	137
Tabela 3 - Peso relativo dos grupos de maiores devedores na carteira de crédito - BICBANCO	137
Tabela 4 - Operações de crédito por modalidade de produto - BICBANCO	138
Tabela 5 - Peso relativo dos grupos de maiores depositantes - BICBANCO	139
Tabela 6 - Principais indicadores financeiros – BIM	189
Tabela 7 - Carteira de crédito por produto – BIM.....	190
Tabela 8 - Carteira de crédito por segmento de clientes - BIM.....	191
Tabela 9 - Distribuição dos créditos por setor econômico - BIM	192
Tabela 10 - Total de captação (<i>funding</i>) - BIM	193

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Fatores cuja falha contribuiu para a crise financeira internacional	4
Ilustração 2 - Governança Corporativa: quatro dimensões conceituais	14
Ilustração 3 - Categorias de riscos corporativos, de acordo com a sua natureza	26
Ilustração 4 - Interdependência entre as categorias de riscos corporativos	38
Ilustração 5 - Metodologia utilizada como base dos processos de gestão de risco.....	45
Ilustração 6 – <i>Enterprise Risk Management</i> , conforme o COSO	47
Ilustração 7 - Estrutura de Governança Corporativa.....	70
Ilustração 8 - Histórico sintetizado do BICBANCO.....	127
Ilustração 9 - Estrutura acionária do conglomerado econômico BICBANCO, em 31.12.2011	128
Ilustração 10 - Organograma funcional do BICBANCO.....	131
Ilustração 11 - Comparação entre as trajetórias da cotação da ação BICB4 e do Ibovespa ..	132
Ilustração 12 - Evolução dos ativos (R\$ milhões) - BICBANCO	134
Ilustração 13 - Evolução da carteira de crédito (R\$ milhões) - BICBANCO.....	136
Ilustração 14 – Depósitos a prazo por tipo de depositante (%) - BICBANCO.....	139
Ilustração 15 - Estrutura organizacional de gestão de riscos – BICBANCO.....	148
Ilustração 16 - Comparação entre as trajetórias da cotação da ação IDVL4 e do Ibovespa ..	186
Ilustração 17 - Estrutura societária do BIM, em 31.12.2011	187
Ilustração 18 - Depósitos por modalidade, por tipo de investidor e por prazo – BIM.....	194
Ilustração 19 - Caixa livre e Gestão de ativos e passivos - BIM	194
Ilustração 20 - Análises do estudo de caso	245

1 INTRODUÇÃO

Em função das crises financeiras e fraudes ocorridas a partir da década de 1990 em instituições financeiras, como por exemplo Bankers Trust, Credit Lyonnais, Barings, Daiwa, Sumitomo, Nacional, Noroeste, Morgan Grenfell, Santos, Société Générale, Panamericano e a partir do início do século XXI em empresas não financeiras, como Merck, Worldcom, Tyco, Xerox, Global Crossing, Enron, Parmalat, Cisco, Agrenco e Satyam, ficou evidenciada a necessidade das organizações aperfeiçoarem suas práticas de governança corporativa e ampliarem o escopo das suas atividades de gestão de risco para além dos riscos financeiros.

Do mesmo modo, na crise financeira iniciada em 2007 com os empréstimos *subprime*, e na crise dos derivativos, ocorrida no Brasil em 2008, também foram reveladas falhas nos processos de governança corporativa e de gestão de riscos, por parte de bancos como Bear Sterns, Lehman Brothers, Wachovia, Citigroup, Merrill Lynch, Washington Mutual, UBS, Bank of America, JPMorgan Chase, Wells Fargo, Morgan Stanley, Royal Bank of Scotland, Northern Rock, BNP Paribas, Fortis, e Lloyds e de empresas não financeiras, das quais os exemplos mais notórios são Sadia e Aracruz.

Diante dos prejuízos sofridos por investidores e acionistas, da perda de confiança de grande parte da sociedade nas empresas e da possibilidade de propagação do risco sistêmico do setor financeiro para os demais setores da economia, os órgãos reguladores do sistema financeiro e dos mercados de capitais vêm adotando na maioria dos países, nos últimos anos, uma série de medidas que aumentam as exigências legais para que as empresas empreguem mecanismos mais rígidos de governança corporativa e de gestão de riscos.

Neste contexto, o Comitê da Basileia para Supervisão Bancária vem desempenhando papel proeminente em âmbito mundial, influenciando e orientando as normas estabelecidas pelos órgãos supervisores em todo o mundo. O referido comitê, órgão integrante do *Bank of International Settlements* (BIS), busca, por meio de um constante processo de consultas a autoridades bancárias, órgãos supervisores, bancos privados, grandes empresas e outras partes interessadas, o aperfeiçoamento das práticas bancárias e dos procedimentos de supervisão das instituições financeiras.

Por meio do Primeiro Acordo da Basiléia, liderado pelo Comitê da Basiléia para Supervisão Bancária, estabelecido em 1988 e revisado em 1996, foi determinado que os bancos alocassem capital para fazer frente aos seus riscos financeiros de mercado e de crédito. Seus termos foram seguidos em maior ou menor grau em cerca de cem países, incluindo o Brasil, tornando-se o padrão de referência para a supervisão bancária mundial.

Com a Lei Sarbanes-Oxley, promulgada pelo congresso americano em 2002, foram impostas cobranças para que as empresas, tanto americanas como estrangeiras, adotassem mecanismos mais severos de governança corporativa e de gestão de riscos. Seus resultados ainda não foram totalmente avaliados, contudo seus efeitos já são percebidos em termos de responsabilidade atribuída aos executivos, divulgação de informações e aperfeiçoamento dos controles internos das empresas.

No âmbito desse movimento global de aperfeiçoamento dos padrões de governança corporativa, iniciativas de auto-regulação também vêm ocorrendo. Os Níveis Diferenciados da BMF&Bovespa, lançados oficialmente em 2000, receberam reconhecimento internacional pela contribuição à disseminação das práticas de governança e ao desenvolvimento do mercado de capitais no Brasil.

O Segundo Acordo da Basiléia, conduzido pelo Comitê da Basiléia para Supervisão Bancária, foi publicado em 2005 e vem recebendo ajustes por conta da crise *subprime*, representa uma evolução em relação ao Primeiro Acordo na medida em que passa a considerar o risco operacional, aprimora os requerimentos para os riscos financeiros, destaca o papel dos supervisores bancários e confere importância a questões de governança corporativa, incluindo o processo de governança e gerenciamento de risco, transparência e divulgação de informações.

Por intermédio dos comunicados 12.746, de 09 de dezembro de 2004, 16.137, de 27 de setembro de 2007 e 19.028, de 29 de outubro de 2009, o Banco Central do Brasil, responsável pela adoção do Segundo Acordo no Brasil, estabeleceu o cronograma de implementação, que teve início em 2005 e possui previsão de término em 2013. Os citados comunicados encontram-se, na íntegra, respectivamente nos Anexos 2, 3 e 4.

Tendo por base o exposto anteriormente, na próxima seção define-se a situação problema e, em seguida, estabelecem-se o problema de pesquisa e os objetivos deste estudo bem como as delimitações do escopo e as definições utilizadas.

1.1 Definição da Situação Problema

A recente crise mundial e seus efeitos nas empresas brasileiras de capital aberto levaram investidores e estudiosos a questionar a real capacidade dos diversos agentes envolvidos com governança corporativa, em especial conselheiros de administração e membros de comitês de auditoria, para avaliar corretamente e tempestivamente os riscos a que as empresas estavam expostas (CHAVES, 2009).

Em pesquisa realizada com empresas brasileiras listadas na BM&FBovespa, sobre as atividades desempenhadas pelos seus conselhos de administração, o planejamento sucessório e o monitoramento de riscos foram enumerados, respectivamente, como a primeira e a segunda maiores lacunas (GUERRA, 2009b). Na medida em que a sucessão de cargos chave relaciona-se a um risco estratégico, pode-se considerar que o monitoramento da gestão de riscos, por parte do conselho de administração, corresponde à principal lacuna identificada.

Em pesquisa realizada com bancos, em diversos países, sobre as falhas no gerenciamento de riscos associadas à recente crise financeira internacional, os três fatores seguintes foram apontados como aqueles cujas inadequações mais contribuíram para a crise: i) incentivos e remuneração; ii) “*risk governance*”, entendido como a governança do risco, isto é, o processo de governança corporativa com relação ao monitoramento e supervisão da gestão de riscos; e iii) cultura de risco disseminada pela organização (KPMG, 2009).

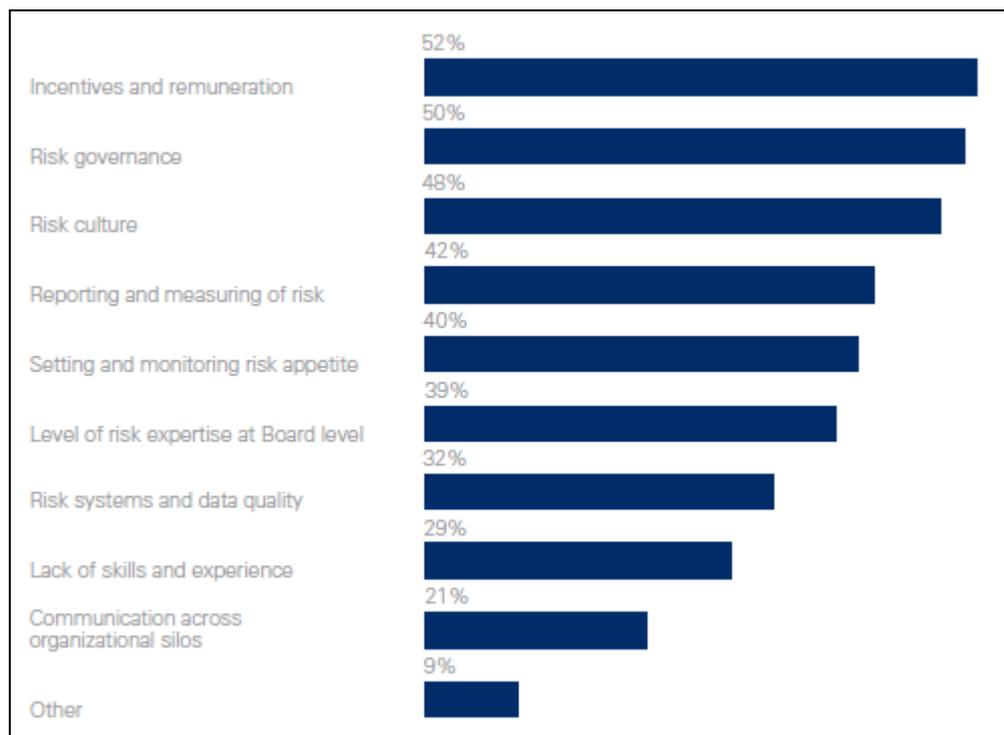


Ilustração 1 – Fatores cuja falha contribuiu para a crise financeira internacional

Fonte: Pesquisa “*Never again? Risk management in banking beyond the credit crisis*” (KPMG, 2009).

Na Ilustração 1, são apresentados todos os fatores mencionados na referida pesquisa. Cabe ressaltar que, entre os diversos fatores apontados, encontram-se a definição e o monitoramento do apetite a risco, apontado por 40%, e a ausência de expertise em gestão de risco no conselho de administração, citado por 39%, os quais, juntamente com os três fatores citados no parágrafo anterior, também estão relacionados com a atuação do conselho de administração.

Alinhados ao resultado da pesquisa mencionada no parágrafo anterior, Mongiardino e Plath (2010) afirmam que a recente crise financeira evidenciou a proeminência da supervisão da gestão de risco, no nível dos conselhos de administração, para a segurança e a saúde das instituições financeiras, na medida em que a falha dos conselhos de bancos nesta supervisão é considerada um dos fatores que contribuíram para a crise.

Guerra (2009a) reforça que não tem havido contestações ao entendimento de que as falhas de governança corporativa foram significativas, embora não tenham sido a única causa da crise financeira internacional. Avaliação semelhante apresenta Steffee (2009), ao citar falhas de governança corporativa, gestão de risco e controles internos dentre as causas da referida crise.

Por sua vez, Bates e Leclerc (2009) destacam que, por conta da crise financeira iniciada em 2007, a importância da gestão de risco foi acentuada e a sua supervisão, pelo conselho de administração, assumiu uma relevância jamais vista. Na visão dos autores, vem surgindo um maior enfoque não somente em riscos financeiros mas também em outros que podem colocar em perigo a própria sobrevivência das empresas.

Em concordância, autores como Beasley *et al* (2009) e Charan (2005) enfatizam que os conselhos de administração estão cada vez mais assumindo maiores responsabilidades com relação à gestão de riscos. Da mesma forma, diversos autores como Bradley (2006), Charan (2005), Ingley e Walt (2008) e Solomon (2007) ressaltam que o conselho de administração desempenha um papel crucial na gestão de riscos das organizações.

Paradoxalmente, existem poucos estudos disponíveis sobre governança corporativa e as práticas dominantes em relação a conselhos de administração, comitês e conselho fiscal, defendem Steinberg *et al* (2008).

Pelo menos especificamente no que tange aos aspectos de gestão de riscos, a afirmação feita no parágrafo anterior pode ser corroborada. A partir da revisão da literatura disponível, realizada na elaboração desta tese, identificou-se a existência de uma lacuna na produção acadêmica quando se trata da atuação dos órgãos da estrutura organizacional de governança corporativa no que se refere ao gerenciamento de riscos.

Nesse sentido, Ingley e Walt (2008) destacam que, embora a gestão de risco seja considerada um tópico chave na moderna governança corporativa, até mesmo na literatura acadêmica ainda são pouco compreendidas as relações existentes entre gestão de risco, o papel dos conselhos de administração e sua capacidade de atuação, e o desempenho organizacional.

Com relação ao comitê de auditoria, Turley e Zaman (2004) advogam que apesar de muitos artigos, na literatura de negócios, tratarem da gestão de risco e de controles internos como atribuições do referido órgão, a produção acadêmica sobre a atuação do comitê de auditoria, com relação aos tópicos mencionados, ainda é bastante limitada.

O entendimento dos autores pode ser ratificado, com base na revisão da literatura disponível, realizada na elaboração desta tese. De modo geral, há escassez de uma abordagem orientada à

gestão de riscos corporativos na literatura sobre governança corporativa. Mesmo quando se trata da função controle, o foco é restrito aos demonstrativos financeiros, negligenciando-se uma perspectiva estratégica mais ampla da gestão de risco, conforme será tratado no referencial teórico.

Provavelmente tal fato ocorre devido ao assunto ter recebido atenção apenas recentemente e à concentração de estudos sobre riscos em tópicos de modelagem de perdas para fins de alocação de capital, usualmente nos estudos das áreas ligadas a finanças.

Por sua vez, Poitras (2002) adverte que a gestão estratégica de riscos tem recebido menos atenção na literatura do que a gestão de riscos financeiros, acarretando um maior foco em mensuração de riscos e técnicas de diversificação, *hedging* e seguros. Conseqüentemente, ainda há menos estudos sobre gestão de riscos sob uma ótica de governança corporativa e de riscos não financeiros.

Governança corporativa e gestão de riscos são dois temas indissociáveis, que estarão cada vez mais interligados, serão cada vez mais reconhecidos, não somente pelo seu caráter de fiscalização, mas principalmente pelo fato da adoção de suas práticas criar valor para os acionistas (LA ROCQUE, 2006) e também para os diversos *stakeholders*.

Diante deste contexto, o desenvolvimento de adequadas estruturas organizacionais de governança corporativa que contribuam para uma gestão de riscos corporativos consistente tem representado parte crescente dos interesses da supervisão bancária nos últimos anos, conforme pode ser identificado por meio da análise das recomendações do Comitê da Basiléia e dos normativos do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil.

Especificamente, podem ser mencionados os documentos, divulgados pelo Comitê da Basiléia, *Principles for enhancing corporate governance*, de outubro de 2010, e *Enhancements to the II Basel framework*, de julho de 2009; e as Resoluções 3198, de 27 de maio de 2004 e 3921, de 25 de novembro de 2010, do CMN, que abordam o comitê de auditoria e o comitê de remuneração, respectivamente. As referidas resoluções encontram-se, na íntegra, nos anexos 1 e 5.

Portanto, justifica-se a formulação de um problema específico de pesquisa que aborde as atividades dos órgãos da estrutura de governança corporativa no que se refere à gestão de riscos.

1.2 O Problema de Pesquisa

O problema de pesquisa, elaborado a partir da definição da situação problema, é representado pelas seguintes perguntas:

- Como deveria ocorrer a atuação dos órgãos da estrutura de governança corporativa com relação à gestão de riscos?
- Há um conjunto de atividades fundamentais dos órgãos da estrutura de governança corporativa no que se refere à gestão de riscos?
- Quais são as atividades fundamentais dos órgãos da estrutura de governança corporativa, quanto à gestão de riscos?

1.3 Objetivos do Estudo

O objetivo principal é investigar as atividades fundamentais dos órgãos da estrutura de governança corporativa com relação à gestão de riscos. Como decorrência, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as atividades fundamentais da estrutura de governança corporativa para gestão de riscos em bancos;
- Analisar as atividades dos órgãos da estrutura de governança corporativa quanto à gestão de riscos nos bancos estudados;
- Propor recomendações quanto às atividades fundamentais dos órgãos da estrutura de governança corporativa, no que diz respeito à gestão de riscos.

1.4 Delimitações

Neste estudo, investigou-se as atividades dos órgãos da estrutura de governança corporativa na gestão de riscos. Portanto, como o foco consiste nas atividades de cada um dos órgãos componentes da estrutura organizacional de governança corporativa, não serão observados os processos internos de cada órgão nem o seu funcionamento.

Desta forma, não fazem parte do escopo do trabalho os seguintes tópicos, relativos aos membros integrantes dos referidos órgãos: i) atividades individuais; ii) seleção; iii) remuneração; iv) avaliação de desempenho; e v) conflitos entre membros de um mesmo órgão ou órgãos diferentes.

Para os efeitos deste estudo, considera-se a estrutura de governança corporativa formada pelos órgãos: conselhos de administração, conselho fiscal, comitê de auditoria, comitê de risco, comitê de remuneração e outros comitês.

1.5 Definições

Bancos e instituições financeiras: estes termos serão utilizados de forma indistinta, uma vez que os principais bancos são, na realidade, conglomerados financeiros, isto é, atuam em outros negócios, além da atividade bancária, como consórcio, gestão de recursos, *leasing*, financeira, distribuidora e corretora de títulos e valores mobiliários (COIMBRA, 2007).

Governança Corporativa: embora as quatro dimensões conceituais, explanadas na Seção 2.1 desta tese, sejam complementares e exerçam influência umas nas outras, para os efeitos desta tese serão enfatizadas duas conceituações:

- i) Sistema de governo e de estruturas de poder - “governança corporativa refere-se ao sistema pelo qual os órgãos e os poderes são organizados dentro de uma empresa” (SILVA, 2006a, p. 3); e
- ii) Sistema normativo - provavelmente o mais proeminente mecanismo de governança corporativa em bancos, como sustenta Prowse (1997), seja a intervenção regulatória

que, ao empregar instrumentos de monitoramento e supervisão das atividades bancárias bem como fixar limites de atuação, impõe restrições às metas de lucro dos acionistas.

Estrutura organizacional: “Estrutura organizacional é o resultado do agrupamento dos recursos humanos e materiais, e da definição do papel de cada unidade, no sentido de viabilizar o seu gerenciamento e atingir seus objetivos” (VASCONCELLOS e POLO, 1994, p. 422).

Estrutura de governança corporativa: formada pelos agentes internos, está relacionada à forma como a organização deve funcionar e à distribuição de poder dentro dela (JOHNSON *et al*, 2007).

Risco: possibilidade de ocorrência de evento que possa afetar de forma adversa o cumprimento da missão organizacional (COIMBRA, 2007) ou o cumprimento dos objetivos (COSO, 2004).

Categorias ou classes de risco: i) estratégico; ii) financeiros; e iii) operacionais (COIMBRA, 2007; IBGC, 2007a; JORION, 1998; MARSHALL, 2002, RAFF, 2001).

Controle Interno: um processo, desenvolvido pelo conselho de administração, executivos e pessoas de uma organização, para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da organização, nas seguintes categorias: eficácia¹ e eficiência² das operações, confiabilidade das informações financeiras e conformidade com as leis e regulamentações (COSO, 1992).

Gerenciamento de riscos corporativos (ERM): um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (COSO, 2004).

¹ Eficácia significa o grau em que os resultados realizados correspondem aos resultados planejados.

² Eficiência relaciona-se à produtividade e à utilização econômica dos recursos.

Apetite a risco: nível de risco que a organização pode aceitar na busca e realização de sua missão (COSO, 2004; IBGC, 2007a).

Tolerância ao risco: diz respeito ao nível aceitável de variabilidade na realização das metas e objetivos definidos (COSO, 2004; IBGC, 2007a).

Risco inerente: o risco a que uma organização está exposta na ausência de qualquer medida gerencial que possa alterar a probabilidade ou a severidade de um risco (COSO, 2004).

Risco residual: o risco que resta após a adoção de medidas para alterar probabilidade ou a severidade de um risco (COSO, 2004).

Comitê do conselho ou estatutário: órgão ligado ao conselho de administração, criado para auxiliar na análise de assuntos específicos e fornecer recomendações ao conselho.

1.6 Estrutura da Tese

Para atingir os objetivos propostos, esta tese está organizada em cinco capítulos. Na Introdução é feita a apresentação do estudo, a contextualização da situação problema, o estabelecimento do problema de pesquisa e dos objetivos, a delimitação do escopo e a apresentação de algumas definições utilizadas.

No segundo capítulo, Fundamentação Teórica, encontra-se a revisão do referencial teórico disponível sobre os conceitos envolvidos no problema de pesquisa, a qual representa o embasamento teórico e conceitual para o desenvolvimento da pesquisa empírica. Foi elaborada análise conceitual de alguns aspectos relacionados aos tópicos: Governança Corporativa, Riscos Corporativos, Gestão de Riscos Corporativos, os Acordos de Basiléia, a Lei Sarbanes-Oxley, os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da BM&FBovespa e a Estrutura de Governança Corporativa, com ênfase no gerenciamento de riscos.

No terceiro capítulo, Metodologia de Pesquisa, trata-se da discussão sobre a abordagem metodológica empregada para alcançar os objetivos desta tese. A pesquisa realizada tem caráter exploratório e qualitativo, com a utilização do método de estudo de caso.

No quarto capítulo, além da caracterização dos bancos estudados, são apresentadas as análises desenvolvidas a partir das fontes de evidências da pesquisa de campo. O constructo da tese é confrontado com as informações coletadas na pesquisa empírica.

No capítulo cinco, estão as considerações finais da tese, as recomendações e sugestões para estudos futuros.

Após as considerações finais, encontram-se as referências utilizadas e um conjunto de apêndices e anexos ao texto, incluindo o protocolo de pesquisa do estudo de caso, o roteiro de entrevistas, as Resoluções 3198, de 27 de maio de 2004 e 3921, de 25 de novembro de 2010, do CMN, e os comunicados 12.746, de 09 de dezembro de 2004, 16.137, de 27 de setembro de 2007 e 19.028, de 29 de outubro de 2009, do BCB.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste segundo capítulo, são examinados os conceitos relacionados ao problema de pesquisa, a partir da literatura disponível, com a finalidade de constituir o arcabouço teórico e estabelecer o constructo da tese, necessários ao desenvolvimento da pesquisa empírica e ao atendimento dos objetivos deste trabalho.

2.1 Governança Corporativa

A expressão governança corporativa e, por conseguinte, seu entendimento seja como uma disciplina de conhecimento, seja como um conjunto de práticas de administração, podem ser considerados recentes, conforme assinalam diversos autores, como Becht *et al* (2002), Bettarello (2008) e Solomon (2007).

Becht *et al* (2002) comentam que a expressão “*corporate governance*” parece ter sido usada pela primeira vez por Richard Eells, em 1960, com o significado de estrutura e funcionamento da forma de governo das empresas.

No âmbito acadêmico, os aspectos relacionados à governança corporativa têm sido abordados desde o estudo de Berle e Means³, em que os autores destacam as implicações decorrentes da separação entre propriedade e gestão (SILVA, 2006a).

Todavia, Adam Smith, em 1776, na sua obra *A Riqueza das Nações*, já mencionava a negligência e esbanjamento com o dinheiro de outros, indicando que as questões de governança já se encontravam presentes no cotidiano das empresas.

Somente a partir da década de oitenta, o tema recebeu importância fora do âmbito acadêmico e passou a representar interesse do público em geral (SILVA, 2006a), ganhando destaque em grande parte devido ao aumento da participação ativa dos investidores institucionais e pequenos investidores, ao exigirem que os gestores das empresas atuassem de acordo com os seus interesses (SILVEIRA, 2005).

³ BERLE, A.; MEANS, G. *The modern corporation and private property*. New York: McMillan, 1932.

Face à sua abrangência, envolvendo desde aspectos legais como direitos societário e sucessório, questões financeiras como criação de valor e retorno de investimentos, assuntos estratégicos como os propósitos e diretrizes organizacionais, matérias ligadas à gestão de pessoas como remuneração, até tópicos como os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, comitês e demais instâncias componentes da organização, entre outras partes interessadas, o tema pode ser tratado por meio de distintas abordagens, acarretando a existência de diferentes definições encontradas na literatura.

Conseqüentemente, vários autores entendem, como Bettarello (2008, p. 20), que não há “uma clara e estabelecida univocidade conceitual para a expressão “governança corporativa”” e como Solomon (2007), que não existe uma única definição aceita. Em consonância, Andrade e Rossetti (2004, p. 21) afirmam que ainda não existe uma delimitação rígida: “Em princípio, a governança é um campo aberto”; do mesmo modo, Borges e Serrão (2005, p. 142) são enfáticos ao afirmar que trata-se de “um conceito ainda em construção”.

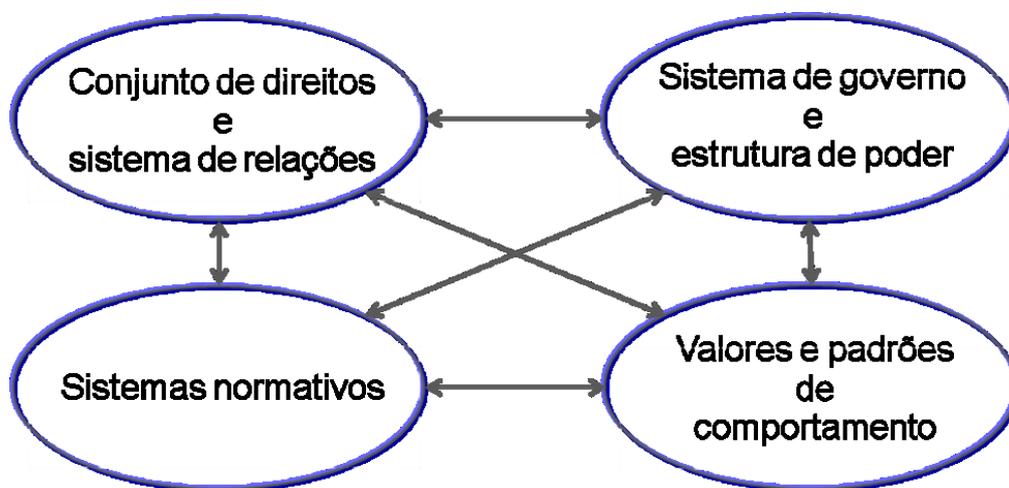


Ilustração 2 - Governança Corporativa: quatro dimensões conceituais
Fonte: Elaborado pelo autor com base nas referências

Com base na revisão da literatura disponível sobre governança corporativa, podem ser identificadas quatro dimensões conceituais distintas, representadas na Ilustração 2, as quais serão abordadas nas seções subseqüentes. Cabe ressaltar que essas dimensões, embora possam representar abordagens ou pontos de vista diferentes, são inter-relacionadas e exercem influências umas nas outras, como será tratado nas seções subseqüentes.

2.1.1 Conjunto de Direitos e de Sistemas de Relações

Esta abordagem conceitual possui como fundamento o problema de agência dos gestores, decorrente da separação entre propriedade e gestão. Nesse contexto, o principal (detentor da propriedade) contrata uma pessoa, denominada agente, para realizar alguma atividade que envolve delegação de autoridade para tomada de decisão.

Podem surgir, então, os chamados conflitos de agência: o agente poderá tomar decisões que beneficiem seus próprios interesses, em detrimento dos propósitos do principal (JENSEN e MECKLING, 1976). Tal situação acontece, de modo geral, quando a propriedade acionária é dispersa, comum nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, como explicam Borges e Serrão (2005), Carvalho (2002) e La Porta *et al.* (1999).

Uma variação do conflito de agência, mais relevante em países onde o mercado de capitais é menos desenvolvido, como o Brasil, ocorre entre acionistas majoritários e acionistas minoritários (BETTARELLO, 2008): nesse caso, o atendimento aos propósitos de um grupo não necessariamente corresponde à satisfação dos interesses do outro, o qual pode sofrer perdas em seus direitos e em sua riqueza (CARVALHO, 2002).

Desse modo, governança corporativa pode ser entendida como os mecanismos internos e externos à organização que visam minimizar os problemas de agência (SILVEIRA, 2005), isto é, os mecanismos utilizados para promover maior transparência no relacionamento entre os gestores e os acionistas, bem como equidade entre as partes acionárias minoritárias e majoritárias (MACHADO FILHO, 2006).

Como mecanismos internos, Andrade e Rosseti (2004) e Machado Filho (2006) apontam a atuação do conselho de administração, a remuneração dos gestores e a estrutura de propriedade; como mecanismos externos, os referidos autores destacam o sistema legal e regulatório e o mercado de capitais. Andrade e Rosseti (2004), da mesma forma que Silveira (2005), ainda citam a crescente importância do ativismo dos investidores institucionais.

Bettarello (2008) destaca que a abordagem da governança corporativa como um conjunto de direitos e de sistemas de relações, em um estágio avançado, deve contemplar um conjunto

ampliado de interesses além do binômio acionistas-gestores, quer dizer, deve considerar a orientação para *stakeholders*.

Portanto, os dispositivos de governança corporativa devem se referir a um público ampliado: empregados, credores, fornecedores, clientes, comunidade, sociedade, governo e órgãos reguladores; tal entendimento respeita a concepção de Alchian e Demsetz (1972) de que as empresas são uma ficção jurídica na qual existe um conjunto de contratos internos e externos, formais e informais, que orientam as relações entre um número elevado de partes interessadas.

Parece haver o entendimento de que, no setor bancário, a orientação da governança corporativa volta-se para esse conjunto ampliado de *stakeholders*, em função da natureza específica do negócio bancário, consistindo principalmente em receber depósitos, fazer intermediação financeira e processar informações de clientes, ocupando um papel central na economia e sendo a base para o sistema de pagamentos, como especifica Banzas (2005).

Cabe destacar alguns aspectos que reforçam tal compreensão, como a existência de um relacionamento fiduciário entre os bancos e seus clientes, incomum em outros setores, como explica Llewellyn (2001); o sistema econômico, como um todo, tem interesse em evitar quebras de bancos diante dos custos sociais elevados das crises bancárias, defende o mesmo autor; a criação de fundos de seguro de depósito para proteger depositantes, impedir corridas bancárias e reduzir conseqüências para a economia quando um banco enfrenta problemas, balizam Macey e O'Hara (2003).

Conforme o exposto, o entendimento da governança corporativa como um conjunto de direitos e de sistemas de relações possui o conflito de agência como ponto de partida. Como conseqüência, pode-se considerar que a governança trata do relacionamento entre principais e agentes, isto é, entre gestores, acionistas majoritários e minoritários, buscando o alinhamento de interesses e a proteção dos direitos.

Em uma visão mais avançada, a governança trata do relacionamento entre gestores, acionistas e demais *stakeholders*. Tal visão pode ser aplicada ao setor bancário, em função tanto da necessidade de assegurar os direitos de depositantes e investidores, como da necessidade de evitar a ocorrência de crises bancárias e sua propagação para outros setores da economia.

2.1.2 Sistema de Governo e de Estruturas de Poder

Uma das acepções bastante difundidas sobre governança corporativa a considera como um sistema de governo e de estruturas de poder, baseada em três componentes, segundo explicam Andrade e Rosseti (2004) e Bettarello (2008):

- i) estabelecimento dos papéis dos acionistas, do conselho de administração e da alta administração, incluindo seus poderes de decisão e mecanismos de controle recíproco;
- ii) definição dos processos decisórios e do relacionamento entre as diversas instâncias presentes na organização; e
- iii) o planejamento das sucessões.

Silva (2006a, p. 3) apresenta entendimento semelhante, ao defender que “governança corporativa refere-se ao sistema pelo qual os órgãos e os poderes são organizados dentro de uma empresa”. Pound (2001), complementando a idéia anterior, argumenta que a essência da governança corporativa é criar mecanismos para assegurar a eficácia do processo decisório em uma empresa.

No relatório Cadbury, considerado o código pioneiro de boas práticas, é apresentada a seguinte definição: “governança corporativa é o sistema pelo qual companhias são dirigidas e controladas” (CADBURY COMMITTEE, 1992, p. 15). Em consonância, Carvalho (2002) descreve governança corporativa como os mecanismos e princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa.

Com base nas conceituações anteriores, pode-se ponderar que a estrutura de governança corporativa, formada pelos agentes internos, está relacionada à forma como a organização deve funcionar e à distribuição de poder dentro dela, conforme destacam Johnson *et al* (2007). Neste estudo, a expressão “estrutura de governança” ou “estrutura de governança corporativa”, ou ainda “estrutura organizacional de governança corporativa”, será empregada com o referido significado.

Portanto, segundo a abordagem explicitada, a governança corporativa diz respeito às forças internas de controle das organizações, determinando as atribuições de seus agentes internos, suas atividades e seus poderes de decisão. Uma vez que o objetivo principal desta tese é investigar as atribuições dos órgãos da estrutura de governança corporativa, no que se refere à gestão de riscos, o entendimento da governança como um sistema de governo e estruturas de poder é enfatizado neste trabalho.

2.1.3 Sistema de Valores e Padrões de Comportamento

Existe um conjunto de autores cujas idéias convergem para o entendimento sobre governança corporativa como um sistema de valores e padrões de comportamento. Cumpre citar Williamson (1996), o qual defende que governança corporativa trata da justiça, da transparência e da responsabilidade das empresas quanto a aspectos relacionados não só aos interesses corporativos mas também aos da sociedade como um todo.

Tricker (1984) considera que o propósito da governança não está relacionado somente com a operação do negócio em si, mas com fornecer o direcionamento geral do empreendimento, com a supervisão e controle das ações dos gestores e com a satisfação de expectativas legítimas quanto à prestação de contas e regulação de interesses que vão além dos limites das empresas.

Na mesma linha de entendimento, no Código de melhores práticas de governança corporativa (IBGC, 2009a) são apresentados os quatro princípios básicos de governança corporativa, a saber: i) transparência na disponibilização de informações; ii) equidade, caracterizada pelo tratamento justo destinado aos *stakeholders*; iii) prestação de contas, traduzido da palavra inglesa *accountability*; e iv) responsabilidade corporativa, entendida como a incorporação de considerações de cunho social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Ao explorar a convergência entre governança corporativa e responsabilidade social, Machado Filho (2006) assinala que o conceito de responsabilidade social enfoca o comportamento da organização e as relações contratuais formais e informais perante os diversos *stakeholders*.

O autor conclui que as empresas bem governadas atuam consistentemente no sentido de atender às demandas de seus empregados, clientes, acionistas e comunidade em geral, visto que as empresas não podem existir sem assegurar a manutenção das relações com seus *stakeholders*. Neste sentido, os mecanismos de governança corporativa são fundamentais para que esse processo se consolide na prática.

Elkington e Zollinger (2004) destacam que governança corporativa, responsabilidade social empresarial e sustentabilidade são temas intrinsecamente relacionados, na medida em que qualquer negócio enfrenta, cada vez mais, um número crescente de riscos não financeiros. Os autores apontam que, diante de casos como o da Enron e o da Arthur Andersen, para não citar outros tantos de menor repercussão, os investidores querem evitar que situações semelhantes se repitam.

Essa visão sobre governança, enfatiza Johnston (2005), relaciona-se com sustentabilidade a longo prazo, a qual deve considerar, entre outras, uma dimensão ética, descrita em termos de criar um ambiente de negócios honesto e transparente para todos os *stakeholders*. O autor assevera que os diversos escândalos corporativos diminuíram a confiança nas empresas, fortalecendo as demandas da sociedade por transparência e prestação de contas das atividades corporativas.

A partir do exposto nos parágrafos anteriores, conclui-se que este significado da governança corporativa, como um sistema de valores e padrões de comportamento, baseia-se fundamentalmente no entendimento de que as empresas possuem responsabilidade tanto quanto aos seus objetivos de negócios como com relação aos interesses dos diversos *stakeholders*. Conseqüentemente, esta acepção da governança remete aos quatro princípios ou valores fundamentais: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

2.1.4 Sistemas Normativos

Governança corporativa pode ainda ser compreendida como um conjunto de sistemas normativos, constituídos tanto por forças de controle internas à organização como por forças de controle externas, segundo descreve Bettarello (2008).

Monks e Minow (2001) consideram governança corporativa como o conjunto de leis e normativos cuja finalidade é garantir os direitos dos acionistas, a divulgação de informações, assegurar os direitos dos diversos *stakeholders* e regular a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e dos gestores das empresas.

Sob essa perspectiva, a governança de um empreendimento, advoga Cannon (1994), pode ser representada pela soma de todas as atividades que fazem tanto a regulação interna do negócio como garantem a conformidade com as obrigações exigidas pela legislação e pelos direitos de propriedade.

Wallenstein e Milbourne (2004) comentam que as diversas falhas de governança encontradas em casos como a Enron, WorldCom, Tyco, entre outras, intensificaram o caráter legal da governança corporativa, isto é, um maior número de exigências relacionadas à governança passou a ter força de lei, como por exemplo, por meio do Sarbanes-Oxley *Act*. A referida legislação será abordada com mais detalhes na Seção 2.5.

A regulação dos bancos apresenta resultados importantes para a governança corporativa, como destaca Llewellyn (2001), na medida em que são feitas exigências de capital, de divulgação de informações e há monitoramento de transações, empréstimos e provisões, a fim de assegurar a higidez do sistema bancário.

Provavelmente o mais proeminente mecanismo de governança corporativa em bancos, sustenta Prowse (1997), seja a intervenção regulatória que, ao empregar instrumentos de monitoramento e supervisão das atividades bancárias bem como fixar limites de atuação, impõe restrições às metas de lucro dos acionistas.

Complementando o raciocínio exposto no parágrafo anterior, Banzas (2005) assevera que o sistema regulatório é uma das forças externas mais relevantes para a governança corporativa em bancos, visto que objetiva respeitar os interesses privados dos proprietários de um lado e o interesse público na estabilidade do sistema financeiro e da economia com um todo, por outro lado.

Solomon (2007) destaca o relacionamento entre governança corporativa e gestão de risco, salientando que a preocupação com a gestão de risco é um fator motivador para o aperfeiçoamento das práticas de governança. Para justificar sua opinião, o autor aponta a ênfase recebida, nos últimos anos, aos sistemas de controles internos e gestão de risco, bem como a importância dada aos comitês de auditoria, que serão abordados na Seção 2.7.3.

Por sua vez, Coimbra (2007) ressalta a importância da atuação dos órgãos reguladores, como mecanismo externo de governança corporativa, e a adoção de práticas de gestão de risco, por parte das organizações, como mecanismo interno de governança.

Desse modo, segundo essa abordagem, pode-se depreender que a governança corporativa consiste no conjunto de leis, normas, regras, procedimentos e também instituições, como por exemplo órgãos reguladores brasileiros como o BCB e a CVM, que condicionam a ação dos diversos *stakeholders*, em busca do alinhamento de interesses e da proteção dos direitos.

Na medida em que, como já foi discutido, a regulação representa papel central na governança corporativa das instituições financeiras e tais instituições fazem parte do escopo desta tese, este trabalho também enfatizará a governança vista como um conjunto de sistemas normativos. Neste aspecto, a governança relaciona-se também a questões de *compliance*⁴.

No Quadro 1, consolida-se a compreensão de cada uma das referidas dimensões conceituais, apresentadas na Ilustração 2, bem como são listados os autores pesquisados. Cabe relembrar as duas dimensões conceituais sobre governança que recebem ênfase neste trabalho, face aos objetivos e ao escopo definidos na Seção 1.3: i) governança corporativa como um sistema de governo e de estrutura de poder; e ii) governança corporativa como um conjunto de sistemas normativos.

Quadro 1 - Entendimento conceitual de governança corporativa e autores pesquisados

Dimensão	Conceituação	Autores pesquisados
Conjunto de direitos e sistemas de relações	O conflito de agência é o ponto de partida desta abordagem. Numa visão avançada, a governança trata	Alchian e Demsetz (1972), Andrade e Rosseti (2004), Banzas (2005), Bettarello (2008), Borges e Serrão (2005), Carvalho

⁴ A palavra *compliance* origina-se do verbo inglês *to comply* e significa estar em conformidade. As atividades ligadas à função *compliance* têm por finalidade assegurar o cumprimento de leis, regulamentos, normas e procedimentos internos.

	do relacionamento entre acionistas, tanto majoritários como minoritários, gestores e demais <i>stakeholders</i> .	(2002), Jensen e Meckling (1976), La Porta <i>et al</i> (1999), Llewellyn (2001), Macey e O'Hara (2003), Machado Filho (2006), Silveira (2005)
Sistema de governo e de estrutura de poder	A governança estabelece as atribuições, atividades e poderes de decisão dos órgãos internos.	Andrade e Rosseti (2004), Bettarello (2008), Cadbury Committee (1992), Carvalho (2002), Johnson <i>et al</i> (2007), Pound (2001), Silva (2006a)
Sistema de valores e padrões de comportamento	As empresas possuem responsabilidade tanto quanto aos seus objetivos de negócios como com relação aos interesses dos diversos <i>stakeholders</i> . Remete aos quatro princípios ou valores fundamentais: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.	Elkington e Zollinger (2004), IBGC (2009a), Johnston (2005), Machado Filho (2006), Tricker (1984), Williamson (1996)
Sistemas normativos	A governança corporativa consiste no conjunto de leis e normas, tanto internas como externas, além da atuação dos órgãos reguladores. A regulação é provavelmente o mais relevante mecanismo de governança corporativa em bancos.	Banzas (2005), Bettarello (2008), Cannon (1994), Coimbra (2007), Llewellyn (2001), Monks e Minow (2001), Prouse (1997), Solomon (2007), Wallenstein e Milbourne (2004)

Fonte: elaborado pelo autor.

Nesta Seção 2.1, abordou-se a conceituação de governança corporativa sob a ótica de suas diversas acepções e entendimentos, justificando-se a ênfase dada nesta tese às duas dimensões mencionadas no parágrafo anterior, de modo a permitir uma maior compreensão sobre o tema e estabelecer o contexto no qual se inserem os demais tópicos, que se seguem, do referencial teórico.

Na Seção seguinte, discute-se o conceito de risco sob o ponto de vista organizacional, isto é, os riscos a que uma organização está exposta, comumente chamados de riscos corporativos, riscos organizacionais, ou até mesmo riscos empresariais.

2.2 Riscos Corporativos

Duarte (2003) aponta que o conceito de risco não é novo, citando a Teoria Moderna das Carteiras⁵, baseada nos conceitos de risco e retorno: o risco é determinado a partir da variabilidade dos resultados esperados dos retornos do ativo em relação à média, sendo sua medida fornecida pelo desvio padrão. O autor entende que o risco assumiu, justamente, uma posição de destaque somente recentemente, devido aos diversos casos de fraudes e perdas financeiras.

Todavia, anteriormente à publicação do trabalho de Markowitz, Knight⁶ fez a distinção entre risco e incerteza. Para ele, o conceito de risco corresponde apenas à incerteza quantificável, isto é, o risco pode ser estatisticamente mensurado, com um nível aceitável de confiança. Portanto, em sua visão, risco possui um caráter objetivo, ao passo que incerteza apresenta um caráter subjetivo.

Damodaran (2009) considera que a ênfase no aspecto subjetivo ou objetivo da incerteza, abordada por Knight, encontra-se mal empregada. Em seu entendimento, embora um risco mensurável tenha mais facilidade de ser coberto, por exemplo, por uma apólice de seguro, a preocupação existe, de fato, com qualquer incerteza, mensurável ou não. Assim sendo, para os efeitos desta tese, a aceção de risco contempla os conceitos propostos por Knight para risco e incerteza, em linha com Brown (2004), COSO (2004), e Sobel e Reding (2004).

O risco existe quando há probabilidade de ocorrência de resultados diferentes do esperado, ou seja, pode haver resultados melhores ou piores do que os planejados, embora a tendência seja em focar as chances de resultados negativos (GOULART, 2003).

Na visão de Jorion (1998, p. 3), “risco pode ser definido como a volatilidade de resultados inesperados, normalmente relacionada ao valor de ativos ou passivos de interesse”. O autor entende que as empresas estão expostas a três classes de risco: operacional, estratégico e financeiro.

⁵ MARKOWITZ, H. M. Portfolio selection: efficient diversification of investments. New York: Wiley, 1959.

⁶ KNIGHT, F. H. Risk, uncertainty and profit. New York: Hart, Schaffner and Marx, 1921.

Para Gitman (2002), risco é a possibilidade de que os resultados realizados possam ser diferentes daqueles esperados, destacando que há um *trade-off* entre retorno e risco: um retorno esperado mais alto está associado com a aceitação de maiores riscos, ao passo que um retorno esperado menor associa-se com a aceitação de riscos mais baixos.

Segundo a abordagem do COSO (2004), risco é a possibilidade de que um evento ocorra e afete desfavoravelmente a realização dos objetivos. Na mesma linha, “risco é a ameaça de que um evento ou uma ação afete adversamente a habilidade da organização em maximizar valor para os *stakeholders* e atingir seus objetivos e estratégias de negócio” (DARLINGTON *et al*, 2001, p. 3).

Marshall (2002) diz que risco é o potencial de eventos ou tendências continuadas causarem perdas ou flutuações em receitas futuras. Na visão do autor, os riscos enfrentados pela maioria das instituições de serviços financeiros são normalmente decompostos em riscos de mercado, de crédito, estratégicos e operacionais. Considerando os riscos de crédito e de mercado como riscos financeiros, como será abordado mais adiante, esta visão se alinha com o entendimento de Jorion (1998), citado anteriormente.

Bessis (2002), ao abordar os riscos incorridos por instituições bancárias, define riscos como os impactos adversos na rentabilidade, causados por diversas e distintas fontes de incerteza. Tal definição, por ser ampla e genérica, pode ser aplicada a qualquer tipo de organização que busque resultados financeiros.

Santomero (1997) argumenta que os riscos aos quais as instituições financeiras estão expostas podem ser agrupados, sob uma perspectiva gerencial, em três classes: i) riscos que podem ser eliminados ou evitados com o emprego de práticas de negócios; ii) riscos que podem ser transferidos; e iii) riscos que devem ser gerenciados de forma ativa.

Essa abordagem pode ser estendida para empresas não financeiras, pois a implementação de um novo processo de produção pode diminuir a quantidade de peças defeituosas aos níveis desejados; quando uma empresa contrata um seguro contra incêndios, há a transferência do risco; e um fabricante de alimentos utiliza instrumentos de mercados futuros para se precaver de oscilações nos preços das matérias-primas. A classificação dos riscos nas três categorias

citadas acima fornecem um bom ponto de partida para a gestão dos riscos incorridos por uma empresa (COIMBRA, 2007).

Gitman (2002) comenta que os administradores de empresas devem entender a relevância do risco e do retorno de suas atividades diárias. Para responder a questões como qual o nível de risco relativo a determinadas decisões, se são duas alternativas de risco igual ou diferente, qual a compensação por se optar por uma alternativa com maior risco, o administrador precisa definir, identificar, analisar e medir o risco e decidir qual deve ser o retorno para fazer com que o risco valha a pena.

Como consequência, a aplicação do conceito de risco no contexto empresarial requer a definição de indicadores de desempenho, como geração de fluxo de caixa, valor de mercado, lucro, reclamações de clientes, quebras operacionais, fraudes, entre outros, associados a níveis de volatilidade, isto é, à variação dos resultados em torno de uma média (IBGC, 2007a).

Raff (2001) afirma que muitas decisões tomadas rotineiramente no mundo dos negócios, como por exemplo a entrada em novos mercados, o lançamento de novos produtos e aquisição de concorrentes, possuem natureza estratégica e envolvem uma série de riscos que usualmente não são considerados.

O autor enfatiza que é preciso buscar uma definição geral de risco, pensando em termos das fontes de incerteza sobre o futuro que podem afetar o cumprimento dos objetivos estratégicos. Nessa linha de raciocínio, os tipos de riscos corporativos podem ser categorizados de acordo com suas fontes ou sua natureza: estratégicos, operacionais e financeiros, em consonância com os entendimentos de Coimbra (2007), IBGC (2007a), Jorion (1998) e Marshall (2002).

Bessis (2002) ressalta que as definições de riscos são importantes uma vez que servem como ponto de partida para os tratamentos tanto regulatório como econômico do risco.

A partir dos conceitos e idéias expostas, foi adotada, neste trabalho, a seguinte definição de risco corporativo: possibilidade de ocorrência de evento que possa afetar de forma adversa o cumprimento da missão organizacional (COIMBRA, 2007). Da mesma forma, foi seguida a categorização dos riscos corporativos apresentada anteriormente: estratégicos, operacionais e financeiros, conforme apresentado na Ilustração 3.

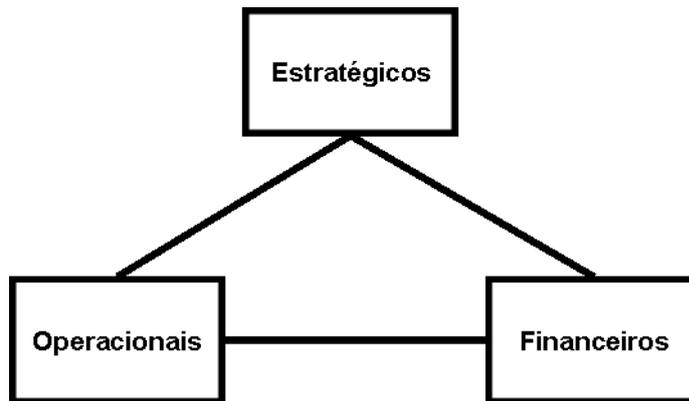


Ilustração 3 - Categorias de riscos corporativos, de acordo com a sua natureza

Fonte: Adaptado de Coimbra (2007), IBGC (2007a), Jorion (1998), Marshall (2002) e Raff (2001).

Tal categorização é relevante porque, segundo adverte Coimbra (2009), muitos gestores ainda consideram que gestão de risco está relacionada somente a riscos financeiros ou fraudes, ignorando os riscos a que seus negócios estão expostos e que podem ter influência decisiva no posicionamento competitivo e no futuro de suas organizações. É o que o autor chama de “miopia de risco”.

Por sua vez, Charan (2005) defende que quase todas as empresas estão sujeitas a muitos riscos que vão além dos financeiros, na medida em que os elementos da estratégia envolvem investimentos e riscos. Diante disso, o risco pode ser subestimado, especialmente quando é avaliado de maneira isolada, em vez de na totalidade.

Damodaran (2009) corrobora com as idéias expostas nos dois parágrafos anteriores, ao afirmar que tanto os teóricos como os práticos das finanças adotaram uma visão por demais estreita do risco, em geral, e da gestão de riscos, em particular. Ao equiparar a gestão do risco ao *hedge* do risco, subestima-se o fato de que as empresas mais bem-sucedidas em qualquer setor de atuação não se destacam ao evitar o risco, mas identificando-o e explorando-o em seu próprio benefício.

2.2.1 Riscos Estratégicos

Como bem atestam Schmit e Chao (2010), a literatura sobre riscos estratégicos é limitada quando comparada à literatura sobre os outros tipos de risco. Além disso, apesar de haver

alguma convergência, não existe um consenso ou um entendimento mais disseminado sobre as definições e interpretações, como acontece por exemplo quando trata-se dos riscos financeiros, abordados na Seção 2.2.2.

Para Jorion (1998), os riscos estratégicos são conseqüências de mudanças nos cenários econômico ou político. Para o autor, o risco estratégico é causado por fatores externos à organização.

Marshall (2002) também considera fatores externos, ao definir riscos estratégicos como mudanças ambientais de longo prazo com poder para afetar o modo como uma empresa adiciona valor a seus *stakeholders*. Ele aponta, como riscos estratégicos, riscos relacionados à interrupção do negócio, ao lançamento de novos produtos, à entrada em novos mercados, à demanda por produtos e serviços, à ação de concorrentes e clientes, movimentos de fusão e aquisição, e mudanças tecnológicas.

Do mesmo modo, Slywotzky e Drzik (2005, p. 58) definem que os riscos estratégicos são “um conjunto de tendências e eventos externos capazes de devastar a trajetória de crescimento das empresas e, também, o valor para o acionista”. Os autores entendem que os riscos estratégicos estão ligados a aspectos como o mercado de atuação, tecnologia, marca, concorrência e clientes.

Por sua vez, Raff (2001) aborda os riscos estratégicos sob o ponto de vista das decisões estratégicas. O autor afirma que muitas decisões tomadas rotineiramente no mundo dos negócios, como por exemplo a entrada em novos mercados, o lançamento de novos produtos e aquisição de concorrentes, possuem natureza estratégica e envolvem uma série de riscos que usualmente não são considerados.

Na mesma linha, de acordo com IBGC (2007a), os riscos estratégicos estão associados à tomada de decisão da alta administração e podem gerar perda substancial no valor econômico da organização.

Para Coimbra (2007), os riscos estratégicos encontram-se nas mudanças do ambiente, as quais podem ocorrer por meio do surgimento de uma nova tecnologia, movimentos na arena competitiva, exigências regulatórias, alterações nos hábitos dos clientes, entre outros. Mas

também estão presentes nas tomadas de decisão, como a saída de um mercado ou o lançamento de um produto.

Observando os fatores ambientais relacionados ao risco estratégico, ainda há o risco político, pois, por exemplo, novas tarifas podem aumentar o preço de certas matérias-primas e mudanças na legislação podem permitir o surgimento de novos competidores (CHARAN, 2005).

Também há, dentro do risco político, o risco de expropriação (COLTRO, 2000), isto é, um governo pode confiscar propriedades privadas. Jorion (1998) indica a expropriação e a nacionalização como fontes de risco estratégico. Ainda há, conforme aponta Coltro (2000), riscos advindos de disputas étnicas, raciais, civis, religiosas ou tribais, levando à instabilidade no ambiente institucional e na governabilidade de um país.

Baseado no entendimento de Slywotzky e Drzik (2005), que incluem os aspectos relacionados à marca como fatores de risco estratégico, pode-se depreender que o risco de marca é um tipo de risco estratégico.

Considera-se o risco de marca como tendo o mesmo significado de risco de imagem ou de reputação: “representa uma perda potencial da reputação, que pode conduzir à publicidade negativa, perda de rendimentos, litígios dispendiosos, quebra na base de clientes ou saída de colaboradores-chave” (ARGENTI, 2005, p. 2).

Por sua vez, Glantz (2003) afirma que o risco de reputação se refere ao potencial de que publicidade negativa sobre as práticas de negócios de uma instituição financeira, não importando se falsa ou verdadeira, acarrete perdas na base de clientes, gastos com processos judiciais ou quedas nas receitas.

Segundo BIS (1997, p. 22): “Risco reputacional surge a partir de falhas operacionais, falhas em cumprir com leis e regulamentos, além de outras fontes. Risco reputacional é particularmente prejudicial para bancos, visto que a natureza de seu negócio requer a manutenção da confiança dos depositantes, credores e mercado em geral”.

De acordo com o estudo “*Disarming the value killers*” (DELOITTE, 2005), o risco estratégico foi o principal causador da perda de valor das ações do grupo de cem empresas, em um universo formado pelas mil maiores empresas do mundo, que registraram as maiores quedas nas cotações de suas ações, ao longo do decênio 1994-2004.

Em pesquisa realizada com instituições financeiras, Schmit e Chao (2010) apontam que diversas instituições financeiras afetadas pela recente crise *subprime*, como por exemplo Merrill Lynch, Northern Rock e Fortis, possuíam uma estratégia de crescimento mas cometeram o erro de negligenciar os riscos estratégicos associados.

Os autores defendem que, de modo geral, os riscos estratégicos não são adequadamente compreendidos pelas instituições financeiras e, conseqüentemente, são inapropriadamente gerenciados. Em sua opinião, uma causa para tal situação é a falta de uma única definição para riscos estratégicos, a qual seja reconhecida dentro do setor financeiro.

Sob outro ponto de vista, que não exclui a causa enunciada no parágrafo anterior, pode-se considerar que as instituições financeiras não tratam adequadamente os riscos estratégicos em função da excessiva atenção destinada aos riscos financeiros. Uma indicação de tal fato pode ser obtida a partir dos resultados da já mencionada pesquisa de Schmit e Chao (2010): dos 50 (cinquenta) maiores bancos do mundo, classificados pelo critério de valor de mercado de acordo com o FT Global 500, apenas 56% (cinquenta e seis por cento) reconheciam o risco estratégico. Outra indicação é que autores importantes, como Bessis (2002), Crouhy, Galai e Mark (2004), Duarte (2003) e Saunders (2000), para citar somente alguns, ao abordarem os riscos enfrentados por instituições financeiras e bancos, enfatizam os riscos financeiros, ignorando os riscos estratégicos ou ao menos não os tratando como uma categoria diferente das demais.

A partir das idéias e conceitos discutidos nesta Seção, pode-se concluir que os riscos estratégicos originam-se a partir de alterações em fatores ambientais, ou seja, econômicos, políticos, legais, sociais, tecnológicos, e da ação de concorrentes e de clientes, e a partir de decisões estratégicas. Os riscos estratégicos incluem os riscos político e de reputação. Tal aceção foi adotada para a finalidade desta tese.

2.2.2 Riscos Financeiros

Diferentemente dos demais tipos de riscos, parece haver consenso ou pelo menos uma disseminação do entendimento dos tipos de riscos financeiros. O desenvolvimento de tal compreensão ocorreu no setor financeiro, estimulada em grande parte pela atuação dos órgãos reguladores, todavia a conceituação destes riscos alcançou outros setores, uma vez que organizações não-financeiras também estão sujeitas a estes riscos na condução dos seus negócios.

Segundo o Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos (IBGC, 2007a), os riscos financeiros são aqueles relacionados às operações financeiras das organizações, podendo ser divididos em mercado, crédito e liquidez. No entendimento de Jorion (1998), os riscos financeiros estão ligados com possíveis perdas nos mercados financeiros.

Maluf Filho (1996) defende que os riscos da intermediação financeira são originados por eventos que alteram as posições das carteiras dos bancos, sendo consequência de decisões de natureza financeira. O autor fornece a seguinte classificação: riscos de mercado, liquidez e crédito. Já Raff (2001) considera que os riscos financeiros dividem-se em riscos de crédito, liquidez, taxa de juros e mercado.

Conforme BIS (1997, p. 21), risco de taxa de juros “refere-se à exposição de um banco a movimentos adversos de taxas de juros”. Pode-se considerar este tipo de risco como sendo um tipo de risco de mercado, uma vez que o risco de mercado é o risco resultante de oscilações nos preços de mercado, chamados de fatores de risco: taxas de juros, taxas de câmbio, preços de *commodities* e cotações de ações (CULP, 2001).

Entendimento semelhante apresenta Duarte (2003), ao conceituar risco de mercado como uma medida da incerteza relacionada aos retornos esperados em decorrência de variações em fatores de mercado como taxas de juros, taxas de câmbio, preços de ações e *commodities*.

Crouhy, Galai e Mark (2004) consideram que risco de mercado é o risco de que mudanças nos preços e nas taxas no mercado financeiro reduzam o valor das posições de um banco. Os

autores dividem o risco de mercado em classes, a saber: risco de taxa de juros, risco de preços de ações, risco de câmbio e risco de preço de *commodities*.

De acordo com o texto da Resolução 3.464, divulgada pelo BCB em 26 de junho de 2007, o risco de mercado é definido como a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes devido à variação cambial, das taxas de juros, dos preços de ações e dos preços de *commodities* (BCB, 2007a).

Ao tratar do risco de liquidez, Marshall (2002) explica que um “*gap* de liquidez” ocorre quando há uma diferença entre o nível dos ativos e passivos necessários em um determinado período de tempo. Os riscos de liquidez, de acordo com o autor, surgem nesses períodos nos quais o passivo excede o ativo, e da incerteza sobre a obtenção de recursos financeiros para cobrir esses *gaps*.

Para Duarte *et al* (1999, p. 4), o risco de liquidez pode ser entendido como “o risco de perdas devido à incapacidade de se desfazer rapidamente de uma posição, ou obter *funding* devido a condições de mercado”. “Em casos extremos, liquidez insuficiente pode levar um banco à insolvência” (BIS, 1997, p. 22).

Saunders (2000) considera que há risco de liquidez sempre que os titulares de passivos de uma instituição financeira, como depositantes, exigem dinheiro a vista em troca de seus direitos financeiros. Por causa de uma falta de confiança na instituição financeira ou alguma necessidade imprevista de dinheiro, os titulares de passivos podem exigir retiradas superiores ao que seria usual.

Silva (2006b) comenta que o risco de liquidez diz respeito à capacidade de solvência de um banco, estando relacionado com a capacidade e facilidade da instituição em obter fundos, a um custo compatível, para cumprir os compromissos junto aos seus depositantes, bem como para efetuar novos empréstimos e financiamentos aos clientes demandadores de recursos. O risco de liquidez envolve o ativo e o passivo; do lado do ativo, está a facilidade e a rapidez com que um ativo possa ser convertido em caixa; na parte do passivo, está a maior ou menor facilidade de captação de recursos.

De forma convergente, Crouhy, Galai e Mark (2004) esclarecem que o risco de liquidez pode ser decomposto em dois tipos, estreitamente relacionados: i) risco de financiamento de liquidez, o qual corresponde à capacidade de uma instituição financeira de levantar o caixa necessário para rolar sua dívida, para atender exigências de caixa, margem e garantias das contrapartes; e ii) risco de liquidez relacionado a negociações, que é o risco de uma instituição não ser capaz de executar uma transação ao preço de mercado devido à falta, temporariamente, de interesse de outras partes. Caso a transação não possa ser adiada, sua concretização levará a perdas financeiras.

Segundo o texto da Resolução 2.804 do CMN, divulgada pelo BCB em 21 de dezembro de 2000, o risco de liquidez é definido como a ocorrência de desequilíbrios entre ativos negociáveis e passivos exigíveis - descasamentos entre pagamentos e recebimentos – que possam afetar a capacidade de pagamento da instituição, levando-se em consideração as diferentes moedas e prazos de liquidação de seus direitos e obrigações (BCB, 2000).

Na visão de Marshall (2002), o risco de crédito é o risco de perda devido a uma mudança na capacidade da contraparte em cumprir com suas obrigações contratuais. Ele comenta que o risco de crédito inclui o risco de perda pela inadimplência de uma contraparte e também o risco de que a classificação dos títulos de crédito de um emissor seja rebaixada por causa da deterioração de suas condições financeiras.

Jorion (1998, p. 14) afirma que “os riscos de crédito surgem quando as contrapartes não desejam ou não são capazes de cumprir suas obrigações contratuais”, destacando que o risco de crédito também origina perdas quando a classificação dos devedores é rebaixada pelas agências especializadas, o que geralmente diminui o valor de mercado de suas obrigações.

Crouhy, Galai e Mark (2004), por seu turno, anotam que risco de crédito é o risco de que uma mudança na qualidade do crédito de uma contraparte afete o valor da posição de um banco. Para eles, a inadimplência, que ocorre quando uma contraparte não quer ou não pode cumprir com suas obrigações contratuais, é o caso extremo. No entanto, os autores alertam, bancos também estão expostos ao risco de que a contraparte sofra rebaixamento por parte de uma agência classificadora.

Greuning e Bratanovic (2009) explicam que o risco de crédito ou risco de contraparte é a chance de um devedor ou emissor de um instrumento financeiro, seja uma pessoa, uma empresa ou um país, não realizar pagamentos de acordo com os termos especificados no acordo de crédito. Os autores assinalam que o risco de crédito, inerente às atividades bancárias, significa que pagamentos podem ser postergados ou não realizados, o que pode acarretar problemas de fluxo de caixa e afetar a liquidez de um banco.

O risco de crédito é definido como a possibilidade de ocorrência de perdas associadas ao não cumprimento pelo tomador ou contraparte de suas respectivas obrigações financeiras nos termos pactuados, à desvalorização de contrato de crédito decorrente da deterioração na classificação de risco do tomador, à redução de ganhos ou remunerações, às vantagens concedidas na renegociação e aos custos de recuperação (BCB, 2009a).

A definição apresentada no parágrafo anterior, divulgada pelo BCB por meio da Resolução 3.721 do CMN, de 30 de abril de 2009, compreende: i) o risco da contraparte, entendido como a possibilidade de não cumprimento de obrigações relativas à liquidação de operações que envolvam a negociação de ativos financeiros, incluindo aquelas relativas à liquidação de instrumentos financeiros derivativos; ii) o risco país, isto é, a possibilidade de perdas associadas ao não cumprimento de obrigações financeiras nos termos acordados por tomador ou contraparte localizada fora do país, em decorrência de ações realizadas pelo governo do país onde localizado o tomador ou contraparte, e o risco de transferência, conceituado como a possibilidade de ocorrência de entraves na conversão cambial dos valores recebidos; iii) a possibilidade da realização de desembolsos para honrar avais, fianças, coobrigações, compromissos de crédito ou outras operações de natureza semelhante; e iv) a possibilidade de perdas associadas ao não cumprimento de obrigações financeiras nos termos combinados por parte intermediadora ou conveniente de operações de crédito.

De acordo com os propósitos desta tese, são adotadas as definições do BCB para os riscos financeiros, ou seja, as conceituações presentes nas Resoluções 3.464 (BCB, 2007a), 2.804 (BCB, 2000) e 3.721 (BCB, 2009a), respectivamente para risco de mercado, risco de liquidez e risco de crédito, conforme exposto nesta Seção.

2.2.3 Riscos Operacionais

“No setor financeiro, o termo risco operacional foi provavelmente usado pela primeira vez em 1995, como tentativa de explicar a inesperada e quase inacreditável falência do Banco Barings” (CRUZ, 2003, p. 490).

Historicamente nas instituições financeiras, apontam vários autores como Hussain (2000), Kingsley *et al.* (1998) e Tschoegl (2003), o risco operacional tem recebido menor ênfase que os riscos financeiros e freqüentemente tem sido considerado menos importante, embora com base na experiência dos últimos anos tenha-se considerado que o risco operacional foi o responsável por muitos dos enormes desastres ocorridos em instituições financeiras (TSCHOEGL, 2003) e não-financeiras (MCCARTHY e FLYNN, 2004).

King (2001, p. 7) define risco operacional “como uma medida do relacionamento entre as atividades de negócio de uma empresa e a variação em seus resultados”. Para Laycock (1998), risco operacional é potencial de flutuações adversas nos resultados ou no fluxo de caixa de uma empresa, causadas por efeitos atribuídos a clientes, controles inadequados, falhas de sistemas e eventos não gerenciáveis.

Culp (2001) entende que os problemas relacionados a riscos operacionais surgem em função da inadequada atenção destinada a processos ou sistemas ou porque as pessoas falham no desempenho de suas atividades ou então suas atribuições são mal especificadas.

Crouhy *et al* (1998, p. 3) conceituam risco operacional em instituições financeiras “como o risco de eventos externos, ou deficiências de controles internos e sistemas de informação, resultarem em perdas”, associando este risco com erro humano, falhas em sistemas e procedimentos e controles inadequados. Tal definição é genérica, podendo ser aplicada a qualquer tipo de organização.

Na visão de Jorion (1998), os riscos operacionais referem-se às perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, má administração, controles defeituosos ou falha humana, a qual inclui o risco de execução, correspondente a situações em que as operações não são executadas, resultando em atrasos ou em penalidades; o risco de execução relaciona-se a

qualquer problema nas operações de *back-office*, relativas ao registro de transações e à reconciliação de operações. Também incluem fraude e a necessidade de proteger os sistemas contra acesso não autorizado e violações. Outros exemplos são falhas de sistema, prejuízos oriundos de desastres naturais ou acidentes envolvendo pessoas importantes.

Culp (2001) alerta que empregar pessoas cujas qualificações não são adequadas para o cumprimento das tarefas também é risco operacional, podendo ter conseqüências significativas como erros ou fraudes. O autor comenta que, embora pareça não intuitivo, o fator pessoas tende a ser a origem da maioria dos riscos operacionais, que inevitavelmente surgem a partir de decisões questionáveis, seja por erro ou por intenção.

Marshall (2002) explica que as fraudes podem ser internas, cometidas por pessoas de dentro, como gestores, diretores e outros funcionários, ou externas, praticadas por terceiros tais como contrapartes, fornecedores e clientes. O autor assinala que as fraudes normalmente praticadas por funcionários incluem a falsificação de relatórios de despesas, desvio de fundos, uso das instalações corporativas para fins pessoais, roubo de ativos e recebimento de benefícios de vendedores, prestadores de serviços e fornecedores.

Por outro lado, destaca Marshall (2002), as fraudes cometidas em níveis mais altos incluem a adulteração de demonstrativos financeiros, exagero em ativos, vendas e lucro ou diminuição de passivo, despesas e perdas, com a finalidade de enganar investidores e credores ou inflar os lucros para aumentar salários e bonificações.

A definição mais conhecida sobre risco operacional, adotada amplamente pela indústria bancária (HAUBENSTOCK, 2002), foi proposta pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basileia (BIS, 2005a, p. 140): “risco de perda, resultante de inadequações ou falhas de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Esta definição inclui o risco legal, mas exclui os riscos estratégicos e de reputação”.

A definição do BIS (2005a, p. 140), apesar de ser ampla, destaca-se em relação às demais em virtude de indicar os fatores originadores do risco: processos internos à organização, pessoas (fraude, erro ou negligência, ausência de qualificação e conduta antiética), tecnologia (falhas de hardware, software, instalações, sistemas de energia e comunicações) e eventos externos (como ataques terroristas e fenômenos da natureza).

Por meio da Resolução 3.380 do CMN, divulgada em 29 de junho de 2006 pelo BCB, houve a ratificação da conceituação exposta nos dois parágrafos anteriores. Ainda, apresentou-se o significado para risco legal, ao explicitar que este risco, incluído no risco operacional, está associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição (BCB, 2006).

Portanto, ações judiciais ou processos legais envolvendo funcionários, clientes, concorrentes, fornecedores, investidores, credores, governo e órgãos reguladores são fontes de risco legal, conforme aponta Marshall (2002). O autor destaca outro aspecto do risco legal referente a incertezas com relação à legislação, sua interpretação e ao processo judicial.

O chamado risco de *compliance* ou risco de regulamentação, ou ainda, risco regulatório, também é um tipo de risco operacional. É definido como o “risco de sanções legais ou regulatórias, perdas financeiras ou danos à reputação que um banco pode sofrer como resultados de uma falha em cumprir leis, regulamentos, normas internas e códigos de conduta aplicáveis às atividades bancárias” (BIS, 2005b, p. 7).

Cumprir destacar que, conforme entendimento do Comitê da Basileia, “os mais importantes tipos de risco operacional envolvem problemas de controles internos e de governança corporativa” (BIS, 1997, p. 22).

O Comitê da Basileia, em cooperação com a indústria financeira, identificou tipos de eventos de risco operacional que apresentam potencial para causar perdas substanciais às instituições financeiras, como seguem (BIS, 2003, p. 2): i) fraudes internas, como por exemplo relatórios com erros intencionais e roubo por parte de funcionários; ii) fraudes externas, como roubo, falsificação, saques indevidos e ações de hackers; iii) práticas empregatícias e segurança do local de trabalho, por exemplo condições de trabalho inadequadas, discriminação etc.; iv) práticas ligadas a clientes, produtos e serviços, como mau uso de informações confidenciais de clientes, lavagem de dinheiro, comercialização de produtos não autorizados, entre outros; v) danos a ativos físicos, como por exemplo atos de terrorismo ou vandalismo e ocorrência de terremotos, furacões, incêndios e inundações; vi) interrupção das atividades da instituição e falhas em sistemas de tecnologia da informação, como falhas em hardware e software,

problemas de telecomunicações e problemas no fornecimento de serviços essenciais; vii) execução, cumprimento de prazos e gestão dos processos da instituição, como entrada errada de dados, falhas no gerenciamento de garantias, documentação incompleta, acesso não autorizado a contas de clientes, disputas judiciais com fornecedores, entre outros.

Para os efeitos desta tese, é adotada a definição do BCB para risco operacional, isto é, a definição apresentada na Resolução 3.380 (BCB, 2006).

Os tópicos analisados anteriormente mostram que cada categoria de risco (estratégico, financeiro e operacional) possui características específicas, necessitando, portanto, de ações particulares em sua gestão. Todavia, uma visão integrada de riscos faz-se cada vez mais necessária, conforme exemplificam alguns autores, cujas idéias são discutidas na Seção seguinte.

2.2.4 Interdependência entre os diversos riscos

Como destaca Poitras (2002), pode ser útil restringir o enfoque a determinados riscos específicos, contudo tratar riscos individualmente pode simplificar em demasia a análise, ao ignorar a complementaridade que surge entre os diferentes tipos de risco.

Branson (2010), por seu turno, emprega a palavra interconexão ao abordar o relacionamento entre os diversos tipos de riscos. Para o autor, a crise financeira iniciada em 2007 contribuiu para a criação de um contexto no qual os riscos enfrentados pelas empresas são mais complexos, mais interconectados e com potencial para causar maiores danos do que antes.

McCarthy e Flynn (2004) enfatizam que os casos do Banco Barings e da Enron não foram causados por eventos de risco de mercado ou de risco de crédito. Embora os riscos financeiros tenham sido importantes, estes foram causados em função de inadequados processos internos ou falhas de pessoas ou sistemas, isto é, de acordo com a definição do Comitê da Basileia foram casos de risco operacional.

Fazendo referência à “crise dos derivativos”, em que os casos da Sadia e da Aracruz, são emblemáticos, Coimbra (2009) afirma que a maioria dos textos aponta as operações com derivativos como a causa das grandes perdas, sem uma análise mais cuidadosa do “todo”. As perdas com derivativos, um evento de risco de mercado, foram provocadas por falhas de controles internos e desvios na governança corporativa, ou seja, conforme o entendimento do Comitê de Basileia, problemas de risco operacional.

Na opinião do autor, o risco operacional originou o risco de mercado, que por sua vez levou ao risco de liquidez, ao risco de imagem e, por fim, ao risco estratégico, no caso da Sadia concretizado com a venda da empresa. Na Ilustração 4, é representada a interdependência entre as diversas categorias de riscos corporativos.



Ilustração 4 - Interdependência entre as categorias de riscos corporativos

Fonte: Elaborado pelo autor

McCarthy e Flynn (2004) ressaltam a relevância do entendimento do inter-relacionamento entre os diversos tipos de riscos, isto é, como os riscos a que uma empresa está exposta relacionam-se entre si. Exemplificando, como variações cambiais influenciam o risco relacionado a taxas de juros? Como uma expansão para novas regiões afetam os riscos operacionais e como estes se relacionam com os riscos de mercado? Como inconsistências nas informações dos demonstrativos contábeis e financeiros podem provocar risco de reputação?

Segundo COSO (2004), um evento pode desencadear outro, ou ainda vários eventos podem ocorrer concomitantemente. Por exemplo, uma mudança na taxa de juros afeta as taxas de câmbio; a decisão de reduzir o investimento em capital pode postergar um aperfeiçoamento dos sistemas de gestão de distribuição e ocasionar um tempo de paralisação adicional e uma elevação nos custos operacionais; a decisão de ampliar o treinamento em marketing poderá melhorar a força de vendas e a qualidade do serviço, trazendo como resultado um aumento na

frequência e no volume de pedidos de clientes; a decisão de entrar em uma nova linha de negócios, com grande parte da remuneração associada ao desempenho informado, poderá aumentar os riscos de erro na aplicação de princípios contábeis e de demonstrações financeiras incorretas.

Na mesma linha, Charan (2005) ressalva que também se deve levar em conta a influência do risco estratégico sobre os riscos financeiros. O que acontecerá com a liquidez se a demanda não corresponder às expectativas ou se a economia entrar em recessão, por exemplo? Será que a empresa deve diversificar sua base de clientes? Será que ela deve recusar um contrato que a tornaria muito dependente de uma única fonte de receita?

No estudo “*Disarming the value killers*” (DELOITTE, 2005), são assinaladas algumas medidas para enfrentar os destruidores de valor, isto é, os riscos. Dentre elas, o gerenciamento integrado de riscos, abordado na Seção seguinte, de modo a identificar e administrar o inter-relacionamento entre os diversos tipos de riscos aos quais a organização está exposta.

No Quadro 2, encontram-se sintetizados os tópicos e conceitos discutidos nesta Seção 2.2.

Quadro 2 - Entendimento conceitual sobre riscos corporativos e autores pesquisados

Conceito	Definição	Autores pesquisados
Risco	Possibilidade de ocorrência de evento que possa afetar de forma adversa o cumprimento da missão organizacional.	Bessis (2002), Brown (2004), Charan (2005), Coimbra (2007 e 2009), COSO (2004), Damodaran (2009), Darlington <i>et al</i> (2001), Duarte (2003), Gitman (2002), Goulart (2003), IBGC (2007a), Jorion (1998), Marshall (2002), Raff (2001), Santomero (1997), Sobel e Reding (2004).
Riscos estratégicos	Originam-se a partir de alterações em fatores ambientais, ou seja, econômicos, políticos, legais, sociais, tecnológicos, e da ação de concorrentes e de clientes, e a partir de decisões estratégicas. Incluem os riscos político e de reputação.	Argenti (2005), BIS (1997), Charan (2005), Coimbra (2007), Coltro (2000), DELOITTE (2005), Glantz (2003), IBGC (2007a), Jorion (1998), Marshall (2002), Raff (2001), Schmit e Chao (2010), Slywotzky e Drzik (2005).
Riscos	Dividem-se em riscos de mercado, de	IBGC (2007a), Jorion (1998), Maluf

financeiros	crédito e liquidez. Originam-se a partir de operações financeiras ou de decisões de natureza financeira.	Filho (1996), Marshall (2002), Raff (2001).
Risco de mercado	Possibilidade de ocorrência de perdas resultantes devido à variação cambial, das taxas de juros, dos preços de ações e dos preços de commodities.	BCB (2007a), BIS (1997), Crouhy, Galai e Mark (2004), Culp (2001), Duarte (2003).
Risco de liquidez	Ocorrência de desequilíbrios entre ativos negociáveis e passivos exigíveis - descasamentos entre pagamentos e recebimentos – que possam afetar a capacidade de pagamento da instituição, levando-se em consideração as diferentes moedas e prazos de liquidação de seus direitos e obrigações.	BCB (2000), BIS (1997), Crouhy, Galai e Mark (2004), Duarte <i>et al</i> (1999), Marshall (2002), Saunders (2000), Silva (2006b).
Risco de crédito	Possibilidade de ocorrência de perdas associadas ao não cumprimento pelo tomador ou contraparte de suas respectivas obrigações financeiras nos termos pactuados, à desvalorização de contrato de crédito decorrente da deterioração na classificação de risco do tomador, à redução de ganhos ou remunerações, às vantagens concedidas na renegociação e aos custos de recuperação.	BCB (2009a), Crouhy, Galai e Mark (2004), Greuning e Bratanovic (2009), Jorion (1998), Marshall (2002).
Risco operacional	Risco de perda, resultante de inadequações ou falhas de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Inclui os riscos legal e de <i>compliance</i> .	BCB (2006), BIS (1997, 2003, 2005a e 2005b), Crouhy <i>et al</i> (1998), Cruz (2003), Culp (2001), Haubensstock (2002), Hussain (2000), Jorion (1998), King (2001), Kingsley <i>et al.</i> (1998), Laycock (1998), Marshall (2002), McCarthy e Flynn (2004), Tschöegl (2003).
Interdependência	Os diversos tipos de riscos corporativos influenciam uns aos outros. Um evento pode desencadear outro, ou ainda vários eventos podem ocorrer concomitantemente. São empregados vários termos como por exemplo complementaridade, interconexão, inter-relacionamento e correlação, para	Branson (2010), Charan (2005), Coimbra (2009), COSO (2004), DELOITTE (2005), McCarthy e Flynn (2004), Poitras (2002).

	explicar o relacionamento entre os riscos.	
--	--	--

Fonte: elaborado pelo autor.

Depois de conceituar risco, estabelecer uma categorização dos tipos de riscos e discutir a interdependência entre os diversos riscos, aborda-se, na Seção seguinte, a gestão de riscos corporativos, sob uma ótica integrada.

2.3 Gestão de Riscos Corporativos

Historicamente, na maioria das organizações, a gestão de risco tem sido vista como uma atividade isolada e especializada, a chamada abordagem em “silos”. Usualmente, não tem havido coordenação no gerenciamento dos diversos riscos corporativos (BARTON *et al*, 2002; BEASLEY e FRIGO, 2010; BROWN, 2004; DELOACH, 2006; MCCARTHY e FLYNN, 2004).

Como consequência, os diversos tipos de riscos, como por exemplo aqueles que podem ser mitigados por meio de seguros, os ligados à tecnologia, os financeiros e os ambientais, sempre foram gerenciados em áreas separadas e de forma independente (BARTON *et al*, 2002).

Entendimento semelhante possuem outros autores, como Brown (2004) e McCarthy e Flynn (2004), os quais afirmam que, na gestão de riscos, as organizações tradicionalmente segregaram e encapsularam riscos específicos, freqüentemente empregando diferentes abordagens e filosofias para cada um dos riscos.

Em oposição a esta abordagem mais tradicional, baseada em “silos”, há a denominada gestão integrada de riscos (BARTON *et al*, 2002; MEULBROEK, 2002), também chamada de gestão estratégica de riscos (BARTON *et al*, 2002; BEASLEY e FRIGO, 2010; POITRAS, 2002), gerenciamento de riscos corporativos (IBGC, 2007) ou, ainda, *enterprise risk management* (ERM) (BARTON *et al*, 2002; COSO, 2004; BROWN, 2004; DELOACH, 2006; FRASER e SIMKINS, 2010; MCCARTHY e FLYNN, 2004). No Quadro 2, são apresentadas algumas das principais distinções entre os dois citados paradigmas de gestão de riscos.

Quadro 3 - Principais distinções entre as abordagens para gestão de risco

Velho paradigma	Novo paradigma
Fragmentado: cada área gerencia riscos de forma independente	Integrado: a gestão de risco é coordenada entre as áreas e supervisionada pela Alta Administração; gestão de risco é parte do trabalho de cada um na organização
<i>Ad hoc</i> , isto é, gestão de risco não é um processo contínuo	Gestão de risco é um processo contínuo
De modo geral, o foco restringe-se a riscos financeiros, fraude e riscos que podem ser cobertos por seguros	Escopo ampliado: todos os riscos relevantes do negócio
Os riscos são tratados de forma isolada	Busca-se identificar e reconhecer o inter-relacionamento entre os diversos tipos e categorias de risco
Operacional e tático	Estratégico

Fonte: Adaptado de Barton *et al* (2002), DeLoach (2006), McCarthy e Flynn (2004), Meulbroek (2002) e Poitras (2002).

Meulbroek (2002) explica que as atividades e decisões relacionadas à gestão de risco podem ser agrupadas em três conjuntos distintos: i) por meio de modificações nas operações; ii) ajustes na estrutura de capital; e iii) emprego de instrumentos financeiros, incluindo derivativos. A autora enfatiza que a gestão integrada de risco refere-se à combinação dos três conjuntos mencionados para gerenciar todos os tipos de riscos enfrentados por uma organização.

McCarthy e Flynn (2004) comentam que a gestão de riscos corporativos é uma resposta à inadequação da abordagem baseada em “silos”, diante da cada vez maior interdependência entre os diversos tipos de riscos, com a finalidade de proteção contra os riscos e aproveitamento de oportunidades. Brown (2004) também destaca a importância do *enterprise risk management* diante das correlações entre os diversos tipos de riscos⁷.

DeLoach (2006) explana que essa abordagem fragmentada, ao compartimentalizar os riscos em áreas específicas, freqüentemente limita o foco para os riscos relacionados aos ativos físicos e aos ativos financeiros. Desse modo, como a atenção recai sobre a prevenção de perdas, são deixados de lado aspectos que podem influenciar a geração de valor.

⁷ Na seção 2.2, foi debatido o interrelacionamento entre os diversos tipos de riscos, de acordo com o entendimento apresentado por Branson (2010), Charan (2005), Coimbra (2009), Deloitte (2005), McCarthy e Flynn (2004) e Poitras (2002).

Meulbroek (2002) defende que, na gestão integrada de riscos, sejam considerados todos os riscos relevantes enfrentados por uma firma. A autora aponta que o processo de gestão de risco influencia e é influenciado não somente pela estratégia da organização, mas também por todo o conjunto das atividades desempenhadas.

Barton *et al* (2002) concordam que no escopo da gestão de riscos devem ser considerados todos os riscos, internos e externos, que possam impedir uma organização de atingir seus objetivos. No entendimento dos autores, a gestão integrada de riscos significa uma abordagem estruturada para alinhar estratégia, processos, pessoas, tecnologia e conhecimento organizacional com a finalidade de gerenciar os riscos que surgem na medida em que buscase o cumprimento dos objetivos.

Damodaran (2009) afirma que, para gerenciar riscos, é necessário inicialmente entender os riscos aos quais uma organização está exposta. Portanto, na visão do autor, deve-se definir um perfil de riscos por meio de um exame tanto dos riscos mais imediatos como de riscos que possam ter efeitos mais indiretos.

De forma convergente, Charan (2005), ao defender que muitos são os riscos a serem considerados, não se limitando aos financeiros, assinala que lista de possibilidades é longa: guerras, questões ambientais, deterioração do setor dos principais clientes. Para o autor, é importante identificar todos os riscos relevantes.

De acordo com o Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos (IBGC, 2007a), o perfil de riscos consiste em quanta exposição ao risco se aceita incorrer, o que envolve tanto o nível de apetite quanto o de tolerância a riscos. Pelas orientações do referido guia, para determinar o perfil de riscos de uma organização são necessárias definições claras de indicadores de desempenho e índices de volatilidade, levando-se em conta tanto aspectos de natureza financeira (como por exemplo valor de mercado, geração de caixa operacional, distribuição de dividendos, entre outros) como de natureza qualitativa (como por exemplo transparência, idoneidade, reconhecimento de marca, ambiente de trabalho, responsabilidade socioambiental, entre outros).

McCarthy e Flynn (2004), ao discutir os benefícios que podem ser obtidos com a adoção do *Enterprise Risk Management*, apontam: i) alinhar a estratégia de negócios com o apetite a risco; ii) relacionar o crescimento da organização com os aspectos de risco e retorno; iii) aperfeiçoar as decisões de resposta aos riscos; iv) reduzir tanto as perdas como as surpresas ligadas aos riscos operacionais; v) identificar e gerenciar os riscos que alcançam toda a organização; vi) integrar as respostas a múltiplos riscos; vii) melhorar a identificação de oportunidades e as respectivas respostas; viii) aprimorar a utilização de capital.

Segundo o Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos (IBGC, 2007a), com a implementação do gerenciamento de riscos corporativos, podem ocorrer diversos benefícios para as organizações: i) preservação e aumento do valor da organização, mediante a redução da probabilidade e/ou impacto de eventos de perda, aliada à redução do custo de capital, resultante da menor percepção de risco por parte de financiadores, seguradoras e dos *stakeholders* em geral; ii) maior transparência, ao informar aos investidores e ao público em geral os riscos aos quais a organização está sujeita e as políticas adotadas para sua mitigação; iii) aperfeiçoamento dos padrões de governança, a partir da explicitação do perfil de riscos adotado, em consonância com o posicionamento dos acionistas e a cultura da organização, além de introduzir uma uniformidade conceitual em todos os níveis da organização, seu conselho de administração e acionistas; iv) desenho de processos claros para identificar, monitorar e mitigar os riscos relevantes; v) aprimoramento do sistema de controles internos; vi) melhoria da comunicação entre as áreas da organização; vii) identificação e priorização dos riscos relevantes (exposição líquida, já considerando os impactos interrelacionados e integrados a diversos tipos de riscos); viii) definição de uma metodologia para mensurar e priorizar riscos; ix) definição e implementação do modelo de governança para gerir a exposição (fóruns de decisão, políticas, processos e definição de alçadas); x) identificação de competências para antecipar riscos relevantes e, se for o caso, mitigá-los após análise custo-benefício; e xi) melhor compreensão do posicionamento competitivo da organização.

Tendo princípios em comum, como os já discutidos nesta Seção, existem várias metodologias para o desenvolvimento e implementação da gestão de riscos corporativos, como a norma australiana/neozelandesa para gestão de riscos, AS/NZS 4360, cuja última versão foi lançada em 2004, e norma ISO 31000: *General Guidelines for Principles and Implementation of Risk Management*, publicada em 2010.

Em função dos objetivos e do escopo desta tese, empregou-se a metodologia COSO. A metodologia COSO para gestão de riscos, segundo apontam diversos autores e pesquisas, é a mais adotada pelas empresas (KPMG, 2008; LA ROCQUE, 2006, MCCARTHY e FLYNN, 2004).

Em pesquisa realizada com empresas brasileiras, de diversos setores de atividade, sobre práticas de gestão de risco (KPMG, 2008), a metodologia COSO foi apontada como sendo a mais utilizada pelas empresas, conforme ilustração 5.

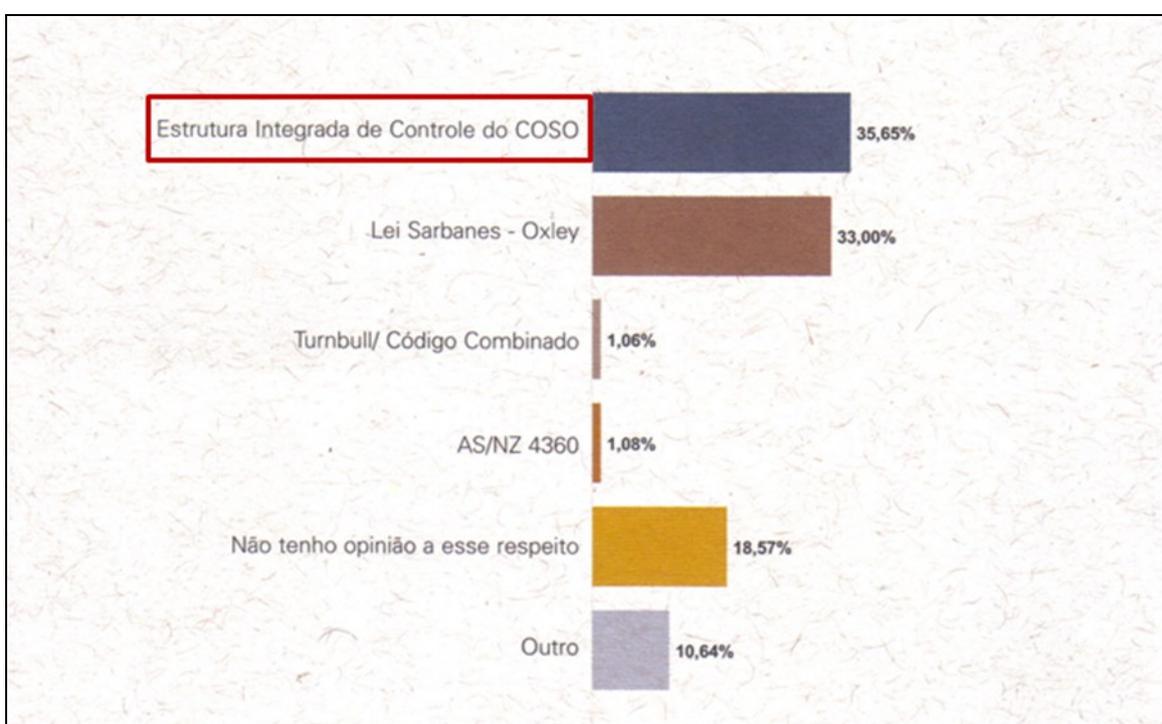


Ilustração 5 - Metodologia utilizada como base dos processos de gestão de risco

Fonte: Pesquisa “A evolução dos riscos e controles internos na visão dos executivos brasileiros” (KPMG, 2008).

O COSO, *Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission*, é uma organização independente privada dedicada a melhorar o desempenho das organizações e os padrões de governança corporativa, por meio do desenvolvimento de metodologias e orientações sobre *enterprise risk management* e controles internos. Criado em 1985, é patrocinado por cinco das maiores associações profissionais americanas (*American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives International, The Institute of Internal Auditors, e Institute of Management Accountants*).

Em 1992, foi publicado o documento *Internal Control – Integrated Framework* (COSO, 1992), conhecido como COSO 1, contendo a metodologia geral para a implementação de um sistema de controles internos, em qualquer organização.

Conforme o COSO 1, controle interno é um processo, desenvolvido pelo conselho de administração, executivos e pessoas de uma organização, para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da organização, nas seguintes categorias: eficácia e eficiência das operações, confiabilidade das informações financeiras e conformidade com as leis e regulamentações (COSO, 1992).

A partir da análise dos documentos *Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations*⁸, lançado em 1998 pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia, Resolução 2554⁹ de 1998, do CMN e Circular 3467¹⁰ de 2009, do BCB, pode-se concluir que foram baseados nas recomendações presentes no COSO 1.

Ainda, segundo atestam Borgerth (2007), Peters (2007) e Sanches (2007), o COSO 1 é indicado pelo PCAOB¹¹ como padrão de referência na avaliação dos controles internos, para atendimento das exigências da Seção 404 da Lei Sarbanes-Oxley¹².

Diante da necessidade de melhoria dos processos de governança corporativa e da intensificação do foco em riscos e no seu gerenciamento, foi publicado em 2004 o documento *Enterprise Risk Management — Integrated Framework* (COSO, 2004), o qual apresenta a metodologia geral para gerenciamento de riscos corporativos, em qualquer organização. Tal metodologia, conhecida como COSO 2, amplia o escopo da abordagem do COSO 1, incorporando a metodologia sobre controles internos em seu conteúdo.

⁸ Neste documento, são fornecidas orientações às autoridades supervisoras dos sistemas financeiros, em todo o mundo, a fim de avaliar os sistemas de controles internos empregados pelas instituições bancárias. O Comitê da Basiléia quis enfatizar que controles internos consistentes são essenciais para a prudente operação dos bancos e para a promoção da estabilidade do sistema financeiro como um todo.

⁹ Por meio desta resolução, foi determinada às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo BCB a implementação de controles internos voltados às suas atividades, aos seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e ao cumprimento das normas legais e regulamentares.

¹⁰ Nesta circular, são estabelecidos critérios para elaboração dos relatórios de avaliação da qualidade e adequação do sistema de controles internos, como resultado do trabalho de auditoria independente em instituições financeiras.

¹¹ O PCAOB, *Public Company Accounting Oversight Board*, é uma entidade privada, sem fins lucrativos, sob a supervisão da SEC, criada pela Seção 101 da Lei Sarbanes-Oxley, com a finalidade de supervisionar os trabalhos dos auditores independentes em empresas de capital aberto, de modo a proteger tanto o interesse dos investidores como o interesse público.

¹² A referida lei e sua Seção 404 são abordadas na seção 2.5 deste trabalho.

O *enterprise risk management* ou gerenciamento de riscos corporativos é definido como um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (COSO, 2004).

A Ilustração 6 é uma representação gráfica do *enterprise risk management*, segundo a metodologia do COSO 2. Na face superior do cubo estão os objetivos, separados em quatro categorias: i) estratégicos; ii) operacionais; iii) comunicação; e iv) *compliance*. Na face frontal, estão os oito componentes: i) ambiente interno; ii) fixação de objetivos; iii) identificação de eventos; iv) avaliação de riscos; v) resposta a risco; vi) atividades de controle; vii) informações e comunicações; e viii) monitoramento. E, por fim, na face lateral estão as unidades de uma organização.

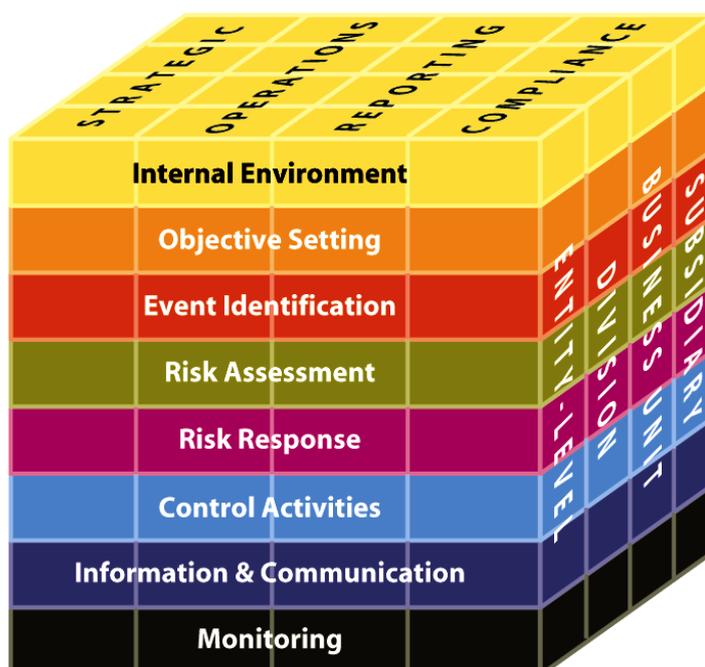


Ilustração 6 – Enterprise Risk Management, conforme o COSO

Fonte: COSO (2004, p. 5).

O ambiente interno representa os alicerces da gestão de riscos corporativos. É nele que são estabelecidos a estratégia de negócios e os objetivos, os quais influenciam a definição das

estratégias de gestão de risco. O ambiente interno é a fonte da filosofia de gestão de risco e da definição do apetite a risco e tolerâncias, inclui a atuação tanto do conselho de administração¹³ como da diretoria (MCCARTHY e FLYNN, 2004).

Por sua vez, Sobel e Reding (2004) enfatizam a relevância do conselho de administração no componente ambiente interno, asseverando que seu papel consiste em estabelecer a filosofia de governança e de gestão de risco, que incluem o apetite e a tolerância a risco. De acordo com o Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos (IBGC, 2007a), a definição do apetite e da tolerância a riscos é prerrogativa do conselho de administração.

O ambiente interno abrange a cultura da organização, a filosofia de gestão de riscos, o apetite a risco, a supervisão do conselho de administração, a integridade, os valores éticos, a competência das pessoas da organização, a estrutura organizacional, a atribuição de alçadas e responsabilidades, e a gestão de pessoas (COSO, 2004).

A fixação de objetivos é um pré-requisito à identificação de eventos, à avaliação de riscos e à resposta aos riscos; é necessário que os objetivos existam para que possam ser identificadas situações que poderão afetar a sua realização (COSO, 2004). Sobel e Reding (2004) assinalam a importância da compreensão do apetite a risco para a fixação dos objetivos. No quadro 4 são descritas, de forma sintetizada, cada uma das quatro categorias de objetivos do ERM.

Quadro 4 - Objetivos do ERM, conforme o COSO

Objetivos	Descrição
Estratégicos	Resultados desejados de nível mais geral, maior horizonte de tempo e relativos à organização como um todo.
Operacionais	Referem-se à eficácia e à eficiência das operações da organização.
Comunicação	Têm a ver com a confiabilidade dos relatórios, tanto internos como externos, sobre informações financeiras e não-financeiras.
<i>Compliance</i>	Relacionam-se com o cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis às atividades da organização.

Fonte: Adaptado de COSO (2004).

A identificação de eventos com potencial para afetar a realização dos objetivos da organização é outro componente do ERM. Devem ser considerados fatores internos e externos

¹³ As atribuições do conselho de administração serão debatidas na seção 2.7.1, tanto de forma ampla como de forma específica no contexto do gerenciamento de riscos.

que podem originar oportunidades e riscos no âmbito de toda a organização. As oportunidades são canalizadas para os processos de estabelecimento de estratégias (COSO, 2004).

No componente avaliação de riscos, os riscos identificados são considerados com base em duas dimensões: probabilidade¹⁴ e severidade, com a utilização de métodos qualitativos e quantitativos, levando-se em conta o inter-relacionamento entre os diversos tipos de riscos (COSO, 2004).

Após ser realizada a avaliação de riscos, deve ser decidido como e quais serão as respostas da organização aos diversos riscos analisados: é o componente resposta a riscos. As respostas incluem evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos. A própria resposta escolhida deve ser avaliada, de modo a considerar o seu efeito sobre a probabilidade e severidade, assim como os custos e benefícios, para que possa ser selecionada uma resposta que mantenha os riscos residuais dentro das tolerâncias a risco desejadas (COSO, 2004).

As atividades de controle são as políticas e procedimentos que contribuem para assegurar que as respostas aos riscos sejam realizadas. Essas atividades ocorrem em toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções, compreendendo distintas atividades, como por exemplo aprovação, autorização, reconciliação, avaliação de desempenho, controles físicos, acompanhamento de indicadores, segregação de funções, entre outros (COSO, 2004).

Conforme a metodologia ERM (COSO, 2004), as informações importantes são identificadas, coletadas e comunicadas de forma coerente e em tempo hábil, a fim de que as pessoas possam cumprir as suas responsabilidades. A comunicação eficaz deve ocorrer tanto em todos os níveis da organização, bem como com outros *stakeholders*. Este é o componente informação e comunicação, o qual inclui, por exemplo, os relatórios com informações para a tomada de decisão.

Por fim, o componente monitoramento. O gerenciamento de riscos corporativos é monitorado, avaliando-se a presença e o funcionamento dos seus componentes, apresentados nos parágrafos anteriores e na Ilustração 6, ao longo do tempo. O monitoramento pode ser

¹⁴ Aqui a palavra probabilidade, em português, refere-se ao significado de duas palavras em inglês: i) *likelihood*, empregada para indicar a possibilidade de que um evento ocorra, com o uso de escalas em termos qualitativos, como por exemplo alta, média e baixa; e ii) *probability*, que representa uma medida quantitativa, como porcentagem ou outra medida numérica.

realizado mediante atividades contínuas, avaliações independentes ou pela combinação das duas formas (COSO, 2004).

Este componente não pode ser ignorado uma vez que as respostas a riscos podem perder eficácia ou os objetivos podem ser alterados, havendo a necessidade de avaliar se o gerenciamento de riscos corporativos está sendo desempenhado de forma eficaz. Na referida metodologia, há ênfase na função do conselho de administração em supervisionar a gestão de riscos corporativos.

Sobel e Reding (2004) defendem que o monitoramento é um componente chave não só para o gerenciamento de riscos corporativos, mas também para os processos de governança corporativa da organização como um todo. Os autores apontam a responsabilidade do conselho de administração neste monitoramento. De acordo com o Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos (IBGC, 2007a), cabe à alta administração avaliar continuamente a adequação e a eficácia do gerenciamento de riscos corporativos.

Nesse sentido, a implementação do gerenciamento de riscos corporativos requer o envolvimento ativo tanto do conselho de administração, como dos demais órgãos da estrutura de governança e da diretoria, de modo a aprimorar o processo de tomada de decisão da organização, seja no contexto da elaboração do seu planejamento estratégico, seja na sua execução e monitoramento (IBGC, 2007a). Assim sendo, o conselho de administração e os comitês representam parte importante do gerenciamento de riscos corporativos (COSO, 2004).

Tendo discutido, nos parágrafos anteriores, as caracterizações dos oito componentes do *enterprise risk management*, conforme a metodologia COSO, no Quadro 5 são apresentadas, de forma sintetizada, as conceituações dos referidos componentes.

Quadro 5 - Descrição dos componentes do ERM, conforme o COSO

Componentes	Descrição
Ambiente interno	É a base dos outros componentes. Abrange a cultura da organização, a filosofia de gestão de riscos, o apetite a risco, a supervisão do conselho de administração, a integridade, os valores éticos, a competência das pessoas da organização, a estrutura organizacional, a atribuição de alçadas e responsabilidades, bem como os padrões e práticas de gestão de pessoas.
Fixação de objetivos	Deve haver um processo para definição dos objetivos e estes devem estar alinhados com a missão e ser compatíveis com o apetite a risco.
Identificação de eventos	Os eventos com potencial para afetar adversamente a realização dos objetivos são identificados e diferenciados em riscos, oportunidades ou ambos.
Avaliação de riscos	Os riscos identificados são avaliados em função de suas probabilidade e severidade, considerando seus efeitos inerentes e residuais.
Resposta a risco	Devem ser selecionados um conjunto de ações destinadas a alinhar os riscos às respectivas tolerâncias e ao apetite ao risco. As possíveis respostas são: evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar.
Atividades de controle	Políticas e procedimentos estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.
Informação e comunicação	Para cumprir suas atribuições, as pessoas precisam receber informações adequadas e em tempo hábil. A comunicação eficaz flui na organização em todas as direções e em todos os níveis hierárquicos.
Monitoramento	A integridade do processo de gerenciamento de riscos corporativos é monitorada e as alterações necessárias são realizadas.

Fonte: Adaptado de COSO (2004).

Diante do que foi discutido nos parágrafos anteriores, pode-se concluir que o conselho de administração e, conseqüentemente, a estrutura de governança corporativa, significam uma parte crítica do ambiente interno, podendo influenciar de forma expressiva não somente todos os outros elementos do ambiente interno, mas também todos os outros componentes do ERM. Ainda, cumpre destacar o papel crucial conselho de administração¹⁵ no monitoramento e supervisão do gerenciamento de riscos corporativos.

Após abordar os conceitos de *enterprise risk management* ou gerenciamento de riscos corporativos, na Seção seguinte são tratadas algumas idéias sobre a regulação no setor bancário, assunto bastante importante para o cumprimento dos objetivos desta tese, na medida

¹⁵ As atribuições do conselho de administração serão debatidas na seção 2.7.1, tanto de forma ampla como de forma específica no contexto do gerenciamento de riscos.

em que influencia a governança corporativa das instituições bancárias e, como decorrência, a sua gestão de riscos.

2.4 Regulação no Setor Bancário

Conforme discutido na Seção 2.1.4, sintetizado no quadro Quadro 1 e apontado por diversos autores como Banzas (2005), Coimbra (2007), Llewellyn (2001) e Prouse (1997), a regulação é provavelmente o mais relevante mecanismo de governança corporativa em bancos.

Em instituições bancárias, os gestores devem responder não somente aos seus propósitos ou aos dos proprietários, mas também ao interesse público expresso pelos regulamentos, os quais baseiam-se na existência de interesses separados e distintos dos interesses privados da instituição.

De modo a assegurar e proteger o interesse público, a regulação funciona como uma forma externa de governança sobre os gestores, diante do fato de que a supervisão e regulação bancária criam limites de atuação e sujeitam todos os bancos à ameaça da ação administrativa e punitiva do órgão regulador.

Um dos objetivos principais da governança corporativa em empresas não-bancárias envolve a criação de estruturas de decisão que impeçam os gestores de expor os acionistas a um nível mais elevado de risco do que aquele desejado. Em bancos, explica Banzas (2005), a preocupação fundamental que norteia as ações de regulação é a existência de risco sistêmico.

Os riscos sistêmicos são aqueles que afetam a saúde do sistema financeiro como um todo e que podem levar a uma crise financeira no país. Diferentemente de outros setores da economia, a quebra de um banco pode se propagar para outras instituições, ocorrendo o chamado contágio, transformando um problema que era localizado em algo mais amplo.

Em primeiro lugar, a existência de uma ampla rede de ligações interbancárias permite que a situação de um banco afete o sistema bancário. Em segundo, dado que os bancos compõem o

sistema de pagamentos de uma economia, a crise do sistema bancário tende a se irradiar para a economia como um todo. Assim, no intuito de evitar severas conseqüências, o regulador atua no nível individual, bancário – embora o objetivo final seja evitar a crise sistêmica (CASTRO, 2007).

De uma perspectiva de governança, a regulação altera o relacionamento entre os proprietários, gestores e demais *stakeholders*, na medida em que as políticas de limitação do risco do sistema implicam que os proprietários estão compartilhando seu risco com uma autoridade externa¹⁶.

Neste contexto, a atuação dos órgãos reguladores influencia as práticas de governança e de gestão de risco das instituições financeiras, uma vez que estabelece padrões mínimos, promove melhores definições de riscos e estimula o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos modelos internos de risco e dos processos internos dos bancos, conforme defende Bessis (2002).

O BIS, criado em 1930, é a mais antiga organização financeira internacional, tendo se tornado um importante órgão regulador internacional para a indústria financeira (NETTER e POULSEN, 2003). Possui como missão¹⁷:

- i) Promover a estabilidade financeira e monetária;
- ii) Atuar como um fórum de discussão e cooperação entre os bancos centrais e a comunidade financeira; e
- iii) Atuar como um banco para os bancos centrais e organizações internacionais.

No âmbito do BIS, existem diversos comitês que estudam temas específicos, entre eles o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia, “estabelecido como o Comitê para Regulação Bancária e Práticas de Supervisão pelo G-10, no final de 1974, como conseqüência dos sérios distúrbios ocorridos nos mercados bancário e de câmbio internacionais”, em especial a insolvência do Bankhaus Herstatt, na Alemanha Ocidental (BIS, 2004a, p. 1).

¹⁶ Tal fato acarreta a existência do chamado risco moral ou *moral hazard*, estudado na teoria microeconômica. Diante da possibilidade dos órgãos reguladores ajudarem instituições financeiras com problemas, os proprietários e gestores destas instituições podem assumir mais riscos do que assumiriam caso tivessem certeza de que não haveria a ajuda. Embora seja relacionado com o tema desta tese, este assunto está fora do escopo dos objetivos deste trabalho.

¹⁷ Extraído do site oficial do BIS: www.bis.org. Acesso em 16.07.2010.

Embora não possua autoridade de supervisão supranacional formal, nem tenha a intenção de possuir força legal, o Comitê formula padrões mínimos de supervisão e recomenda melhores práticas, na expectativa de que as autoridades supervisoras implementem suas orientações de forma adaptada aos sistemas nacionais (BIS, 2004a).

No Brasil, a Lei 4.595/64 designa o CMN como o responsável pelo estabelecimento das diretrizes das políticas monetária, creditícia e cambial; e o BCB como o órgão responsável por regular e supervisionar todos os tipos de instituições financeiras que recebem depósitos, fazem a intermediação financeira e concedem crédito.

Um dos objetivos do BCB é manter as instituições financeiras dentro de limites prudenciais, por meio de uma supervisão moderna e eficaz, focada nos riscos assumidos pelos bancos e nos riscos para o sistema. A legislação sobre o Sistema Financeiro Nacional atribui amplos poderes ao BCB para supervisionar as instituições financeiras com atuação no Brasil, incluindo as estrangeiras.

O BCB, assim como órgãos reguladores de outros países, vem seguindo as recomendações estabelecidas pelo Comitê da Basiléia, o que pode ser constatado em seus normativos, no intuito de manter os procedimentos de supervisão bancária, empregados no Brasil, adequados aos padrões recomendados internacionalmente.

Tal fato mostra-se primordial não somente para a manutenção da estabilidade do sistema financeiro, mas também sob o ponto de vista da competitividade dos bancos brasileiros em uma indústria cada vez mais globalizada.

2.4.1 Primeiro Acordo da Basiléia

A relevância deste acordo pode ser expressa pela afirmação de Jorion (1998, p. 44): “Na luta pela estabilidade financeira, foi montado um pacto financeiro histórico, que resultou no Acordo da Basiléia, concluído em 15 de julho de 1988 e firmado pelos bancos centrais do G-10”.

O Acordo da Basiléia de 1988, formalizado pelo documento “*International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*”, fundamentou-se na necessidade das instituições financeiras manterem capital suficiente para fazer frente ao nível de risco envolvido em suas atividades de negócio (GARCIA, 2003; PEDOTE, 2002).

Garcia (2003, p. 15) explica que os requerimentos mínimos de capital são estabelecidos pela supervisão bancária a fim de garantir que as perdas inesperadas sejam cobertas em todas as ocorrências, “buscando a manutenção da estabilidade do sistema financeiro e a minimização dos custos à sociedade, por meio da diminuição do risco de quebra de instituições financeiras, sem significar perdas de eficiência”.

O Acordo estabeleceu níveis mínimos de capital relativos ao risco de crédito das operações bancárias, não oferecendo orientações específicas sobre a forma de tratamento de outros riscos (BALTHAZAR, 2006; GOULART, 2003; PEDOTE, 2002).

Em 1996, o Comitê da Basiléia publicou o documento “*Amendment to the Capital Accord to Incorporate Market Risks*”, inovando ao incorporar requerimentos mínimos de capital para o risco de mercado ao Acordo de 1988 e ao permitir que as instituições financeiras utilizassem, como alternativa à abordagem padrão, modelos internos próprios para o cálculo dos níveis mínimos de capital (BALTHAZAR, 2006; GOULART, 2003; TRAPP, 2004).

2.4.2 Segundo Acordo da Basiléia

No final da década de 90, com o surgimento de diversas crises financeiras, percebeu-se a necessidade de aperfeiçoamento do Acordo de Basiléia. Os mercados financeiros sofreram diversas transformações desde a implementação do Acordo de 1988, tanto com relação à atuação das instituições bancárias e financeiras, com o desenvolvimento de métodos de avaliação e gestão dos riscos, quanto à organização e funcionamento de seus mercados, explica Mendonça (2004).

Em 2001, por meio do documento “*Basel II: The New Basel Capital Accord*” e sua atualização “*Update on work on the New Basel Capital Accord*”, foi lançada a proposta para o Segundo Acordo de Capital da Basileia, conhecido como Basileia II, e em novembro de 2005 foi publicada a versão mais recente do Acordo (“*Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework*” (BIS, 2005a)), atualizada em relação à versão de junho de 2004 (BIS, 2004b).

O Comitê da Basileia foi um dos primeiros organismos a reconhecer de forma explícita o risco operacional, por meio da tentativa de incluir os efeitos deste tipo de risco em suas recomendações (NETTER e POULSEN, 2003). Conseqüentemente, uma das principais inovações introduzidas pelo Segundo Acordo é a inclusão do risco operacional nos requerimentos mínimos de capital (BALTHAZAR, 2006; NETTER e POULSEN, 2003).

Garcia (2003) destaca que as recomendações partem do princípio de que o requerimento de capital regulamentar não é o único instrumento para a minimização de falências bancárias. Na mesma linha, Duarte e Lélis (2003) dizem que o Segundo Acordo sugere que a atuação da supervisão bancária aliada à maior transparência das instituições financeiras são formas de controle de riscos mais eficientes para evitar o risco sistêmico.

Desse modo, o Segundo Acordo fundamenta-se em três pilares: i) requerimentos mínimos de capital; ii) processo de revisão da supervisão; e iii) disciplina de mercado (BIS, 2005a). No entendimento do Comitê, os três pilares são complementares e, empregados em conjunto, são componentes fundamentais de um sistema de requerimentos de capital que tem como finalidade assegurar a solidez e a estabilidade do sistema financeiro.

O primeiro pilar trata das exigências de capital para fazer frente aos riscos de crédito, mercado e operacional incorridos pelas instituições financeiras. O Comitê buscou ser mais abrangente que o Acordo de 1988, definindo requerimentos de capital mais sensíveis ao perfil de risco de cada instituição e incentivando a utilização de modelos internos para gerenciamento de risco e cálculo de requerimentos de capital (BIS, 2005a).

O segundo pilar reforça a importância de um papel ativo tanto das instituições financeiras quanto da supervisão bancária na determinação dos níveis adequados de capital a cada instituição financeira. Os órgãos supervisores poderão exigir níveis de capitalização

superiores aos estabelecidos pelo primeiro pilar (BIS, 2005a; GARCIA, 2003). O referido pilar é tratado na Seção 2.4.3.

O terceiro pilar trata dos requisitos de transparência, estimulando o aperfeiçoamento dos padrões de divulgação de informações, de modo a “possibilitar aos usuários destas informações a avaliação, de forma acurada, do desempenho de um banco, de sua condição financeira e de suas práticas de gestão de risco” (BIS, 1998, p. 4).

No entendimento do Comitê, a divulgação pública, confiável e tempestiva de informações, contendo aspectos qualitativos e quantitativos, sobre o desempenho, atividades, perfil de risco e práticas gerenciais das instituições financeiras representa fator essencial para uma supervisão bancária preventiva (MOREIRA, 2003). O autor aponta que os escândalos em empresas americanas e em instituições financeiras por si só justificam esse cuidado do Comitê.

No documento do Segundo Acordo, é salientada a necessidade dos bancos e autoridades de supervisão destinarem a devida atenção aos segundos e terceiro pilares. É essencial que as exigências de capital mínimo do primeiro pilar sejam acompanhadas por uma implementação sólida do segundo pilar, incluindo esforços dos bancos em avaliar sua adequação de capital e das autoridades de supervisão em rever essas avaliações. Ademais as divulgações fornecidas no terceiro pilar serão essenciais para assegurar que a disciplina de mercado seja um complemento eficaz para os dois outros pilares (2005a).

Em função das relevantes falhas identificadas nos processos de governança corporativa e de gerenciamento de riscos dos bancos, durante a crise financeira iniciada em 2007, o Comitê da Basileia vem promovendo uma série de ajustes no Segundo Acordo.

Nesse sentido, diversos documentos vêm sendo publicados, como por exemplo “*Revisions to the Basel II market risk framework*”, de fevereiro de 2011; “*Pillar 3 disclosure requirements for remuneration - consultative document*”, de dezembro de 2010, minuta para consulta pública; “*Principles for enhancing corporate governance*” e “*The Basel Committee's response to the financial crisis: report to the G20*”, de outubro de 2010; “*International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring*”, de dezembro de 2009,

minuta para consulta pública; e “*Enhancements to the Basel II framework*”, de julho de 2009, para citar alguns.

Com relação aos procedimentos de implementação do Segundo Acordo no Brasil, a cada ação referente ao primeiro pilar “corresponderão ações equivalentes no âmbito do Pilar 2 (Processos de Supervisão) e Pilar 3 (Transparência e Disciplina de Mercado)”, conforme os comunicados 12.746, de 09 de dezembro de 2004 (BCB, 2004), 16.137, de 27 de setembro de 2007 (BCB, 2007b) e 19.028, de 29 de outubro de 2009 (BCB, 2009b), em harmonia com as recomendações emanadas pelo Segundo Acordo.

Por meio dos comunicados mencionados no parágrafo anterior, cujos conteúdos integrais são apresentados respectivamente nos Anexos 2, 3 e 4, o Banco Central do Brasil estabeleceu e ajustou o cronograma de implementação do Segundo Acordo no Brasil, com início em 2005 e previsão de conclusão em 2013.

Dentro do escopo desta tese, o segundo pilar é o que apresenta maior relevância para o cumprimento dos objetivos deste estudo. Diante do exposto, o referido pilar será abordado com mais detalhes na Seção seguinte.

2.4.3 Segundo Pilar: Processo de Revisão da Supervisão

Como bem atesta Balthazar (2006), o segundo pilar não é o que possui mais páginas no documento do Segundo Acordo, entretanto provavelmente é o mais importante dos três pilares.

Por meio do documento *Core Principles for Effective Banking Supervision* (BIS, 2006), o Comitê da Basileia definiu 25 princípios necessários para que um sistema de supervisão seja efetivo. Cabe destacar, no âmbito desta tese, dois deles: os princípios 7 e 17.

De acordo com o princípio 7 – *Risk Management Process*, os supervisores bancários devem estar satisfeitos que os bancos possuem um processo abrangente de gestão de riscos, incluídos

a supervisão por parte do conselho de administração¹⁸ e da alta administração, para identificar, avaliar, monitorar e controlar ou mitigar todos os riscos materiais e analisar a adequação da alocação de capital em comparação com o perfil de risco (BIS, 2006).

Segundo o princípio 17 - *Internal control and audit*, os supervisores bancários devem estar satisfeitos que os bancos possuem controles internos que são adequados para o tamanho e complexidade dos seus negócios. Tais controles internos devem incluir medidas claras de delegação de autoridade e responsabilidade; separação de funções; salvaguardas dos ativos do banco; e funções auditoria interna e *compliance* com apropriada independência para testar tanto a aderência dos controles como o cumprimento de leis e regulamentos (BIS, 2006).

De forma coerente com o exposto nos dois parágrafos anteriores, cumpre ressaltar que o processo de revisão da supervisão não foi definido somente para assegurar que os bancos tenham capital adequado para dar suporte aos riscos abrangidos pelo primeiro pilar, mas também para estimular os bancos a desenvolver e empregar melhores técnicas de administração de seus riscos (BIS, 2005a).

Conseqüentemente, a alocação de capital não deve ser vista como a única opção para tratar o aumento de riscos que um banco enfrenta. Outras formas para tratar do risco, tais como fortalecer a administração de riscos, aplicar limites internos, fortalecer o nível de provisões e reservas, e aprimorar controles internos, também devem ser utilizados. Além disso, o capital não deve ser considerado como um substituto para tratar fundamentalmente de processos inadequados de controle ou administração de riscos (BIS, 2005a).

Riscos que não são tratados no âmbito do primeiro pilar, como o risco de concentração, dentro do risco de crédito, os riscos estratégicos e de reputação, e riscos relacionados aos efeitos dos ciclos de negócios¹⁹ estão incluídos no escopo do segundo pilar (BALTHAZAR, 2006; BIS, 2005a).

Portanto, faz parte da responsabilidade dos supervisores bancários avaliar se um banco possui um modelo de gerenciamento de risco que possibilite tanto a definição do apetite a risco como

¹⁸ Conforme já mencionado, as atribuições do conselho de administração serão debatidas na seção 2.7.1.

¹⁹ Traduzido do inglês *business cycle effects*. Conforme a conceituação discutida na seção 2.2 e no Quadro 2, os riscos relacionados aos efeitos dos ciclos de negócios incluem-se na categorização de riscos estratégicos.

a identificação de todos os riscos relevantes (BIS, 2010). Balthazar (2006) enfatiza que o segundo pilar é um forte incentivo tanto para o aperfeiçoamento dos processos de gerenciamento de riscos como para o desenvolvimento de medidas integradas de risco.

De acordo com o Comitê da Basileia, o conselho de administração possui responsabilidade pelo banco como um todo, o que compreende aprovar e supervisionar a implementação da estratégia de risco, incluindo o perfil de risco; de políticas de gestão de risco e *compliance*; e do sistema de controles internos (BIS, 2010).

Desse modo, os supervisores bancários devem ter processos e ferramentas para avaliar as políticas e práticas de governança corporativa dos bancos, avaliando a efetividade dos mecanismos empregados pelo conselho de administração para exercer suas responsabilidades de supervisão (BIS, 2010). Ainda, conforme as recomendações do Comitê, os supervisores devem exigir ações corretivas em caso de haver deficiências materiais nas políticas e práticas de governança corporativa dos bancos.

No âmbito do segundo pilar, insere-se também a avaliação, por parte dos reguladores, do cumprimento dos critérios mínimos e de qualificação, e as exigências de divulgação associadas, para adoção das abordagens avançadas para alocação de capital, tratadas no primeiro pilar. Os reguladores devem assegurar que os critérios e exigências estejam sendo cumpridos (BIS, 2005a).

O Comitê entende que os supervisores bancários devem desempenhar suas funções de modo transparente, tornando públicos os critérios utilizados na revisão das avaliações dos requerimentos de capital dos bancos. Caso sejam estabelecidos requerimentos de capital superiores ao requerimento mínimo, o supervisor deve fornecer ao banco as orientações pertinentes (BIS, 2005a).

Nesta Seção 2.4, trata-se da regulação bancária, de sua importância como mecanismo externo de governança corporativa em bancos e de justificativas para a sua existência. Dentro deste contexto, são apresentados o Primeiro e o Segundo Acordo da Basileia, enfatizando-se o segundo pilar, em função de representar um estímulo à melhoria dos padrões de governança corporativa e de gerenciamento de riscos por parte dos bancos.

Na Seção seguinte, é abordada a Lei Sarbanes-Oxley pois, embora seja uma legislação estadunidense e não específica para o setor financeiro, tem influenciado sobremaneira, em todo o mundo, não somente os processos e padrões de governança corporativa em instituições financeiras, mas também a atuação dos órgãos reguladores.

2.5 Lei Sarbanes-Oxley

O *Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002*, conhecido como Lei Sarbanes-Oxley, promulgado em 30 de julho de 2002, nos Estados Unidos, foi uma reação das autoridades supervisoras e reguladoras aos diversos escândalos corporativos, como Enron, WorldCom, Adelphia, Tyco, Global Crossing, entre outros (ARMOUR e MCCAHERY, 2006; BERGAMINI, 2002; PETERS, 2007; SANCHES, 2007; UGEUX, 2004), com o intuito de restabelecer a confiança da sociedade nas empresas (ARMOUR e MCCAHERY, 2006; BERGAMINI, 2002).

Sanches (2007) explica que a ocorrência dos referidos escândalos gerou grande preocupação, diante da abrangência do mercado de capitais americano, de seu papel social bastante relevante na economia popular, especialmente nas previdências pessoais, bem como pela importância dos recursos dos cidadãos comuns norte-americanos aplicados nos mercados de capitais, que poderiam ser resgatados em caso de quebra de confiança.

Portanto, como destaca Borgerth (2007), o objetivo da lei é estabelecer sanções que coíbam procedimentos não éticos, a fim de restaurar a confiança nos demonstrativos financeiros e contábeis, emitidos pelas empresas.

A referida lei se aplica a companhias abertas listadas em bolsas americanas, não importando se possuem sede nos Estados Unidos ou não (ALVES, 2005; GABLE, 2006). Ou seja, bancos brasileiros emissores de ADR²⁰ nível 2 ou 3, subsidiárias brasileiras de bancos americanos ou de bancos estrangeiros com capital aberto nos Estados Unidos estão sujeitas à Lei Sarbanes-Oxley (BANZAS, 2004), tornando o *Sarbanes-Oxley Act* relevante para a Supervisão Bancária no Brasil.

²⁰ Certificado de ações de companhia não sediada nos Estados Unidos, emitido por um banco norte-americano.

A lei é composta por onze capítulos, sumarizados no Quadro 6, como se segue:

Quadro 6 - Capítulos da Lei Sarbanes-Oxley

Capítulo	Título	Seções
I	Criação do PCAOB	101 a 109
II	Independência de auditores externos	201 a 209
III	Responsabilidade da administração das empresas	301 a 308
IV	Aprimoramento da divulgação de informações financeiras	401 a 409
V	Conflito de interesses de analistas	501
VI	Recursos e autoridade da SEC	601 a 604
VII	Estudos e relatórios	701 a 705
VIII	Responsabilidade criminal e fraudes	801 a 807
IX	Aumento das penas para crimes de colarinho branco	901 a 906
X	Declaração de imposto de renda da pessoa jurídica	1001
XI	Fraudes corporativas e prestação de contas	1101 a 1106

Fonte: Adaptado da Lei Sarbanes-Oxley (2002)

No capítulo I, trata-se da criação do PCAOB, de sua composição, atribuições e poderes. No capítulo II, encontram-se tópicos referentes à independência dos auditores externos, inclusive com a proibição da prestação de serviços não relacionados à auditoria. No capítulo III, estão os itens relativos à responsabilidade da administração das empresas, o que será notado quando forem abordadas as Seções 301 e 302. No capítulo IV, incluem-se aspectos relacionados ao aprimoramento da divulgação de informações financeiras, conforme será percebido ao ser detalhada a Seção 404. No capítulo V, com apenas uma Seção, trata-se especificamente da independência que se espera da opinião de analistas de mercado sobre a situação e as perspectivas de empresas sob análise. No capítulo VI, foram estabelecidos os poderes e atribuições da SEC, expandindo o seu limite de atuação. No capítulo VII, foi determinada a realização de uma série de estudos e investigações sobre concentrações no setor de auditoria, conduta das agências de *rating*, profissionais envolvidos em má conduta e tipos de fraudes ocorridas no mercado de capitais. No capítulo VIII, foram definidas punições mais severas aos praticantes de fraudes. Por meio do capítulo IX, houve ampliação das penalidades para os crimes de colarinho branco. No capítulo X, com apenas uma Seção, é atribuída aos presidentes de empresas responsabilidade pessoal sobre as declarações de imposto de renda de pessoa jurídica. No capítulo XI, é estabelecido o aumento de punições para uma série de

crimes, como adulteração e destruição de arquivos, retaliação a informantes sobre fraudes, entre outros.

Devido ao fato da Lei Sarbanes-Oxley ser bastante ampla, serão tratados apenas os tópicos mais propriamente relacionados aos objetivos desta tese.

Na Seção 301, é abordado o comitê de auditoria e a obrigatoriedade de sua criação. Tal órgão e suas características são vistos com mais detalhes na Seção 2.7.3 deste trabalho.

Em função da constituição do conselho fiscal estar prevista na legislação brasileira, a SEC permitiu que as empresas brasileiras, sujeitas à SOX, pudessem optar entre o comitê de auditoria e o conselho fiscal, instaurado em caráter permanente, com adaptações, o que originou o chamado conselho fiscal turbinado (BORGERTH, 2007; RIBEIRO, 2007). O conselho fiscal e suas atribuições serão tratados na Seção 2.7.2 desta tese.

Conforme a Seção 302, o diretor-presidente e o diretor-financeiro assumem pessoalmente, por meio de uma certificação, a responsabilidade pelas informações contidas nas demonstrações e relatórios financeiros (BERGAMINI, 2005; MARDEN *et al*, 2003).

Na Seção 404 são estabelecidos critérios para a avaliação da efetividade dos controles internos. Ainda, que a alta administração da companhia é responsável pela adequação dos controles internos relativos aos procedimentos de emissão e divulgação das informações financeiras (ALVES, 2005; BERGAMINI, 2005; HEIER *et al*, 2003), devendo ser elaborado, por auditoria independente, relatório anual sobre a efetividade dos controles internos (BERGAMINI, 2005; HEIER *et al*, 2003; LIN e WU, 2006).

Na Seção 906, trata-se de certificação equivalente à da Seção 302, a ser arquivada no Ministério da Justiça norte-americano, a fim de facilitar a eventual instauração de um processo criminal contra os executivos certificantes. Nessa Seção são estabelecidas as penalidades para os executivos, em caso de comprovação de informações falsas em relação às Seções 302 e 404 (BORGERTH, 2007).

Conforme explanado adiante, na Seção 3.2, um dos critérios de seleção dos casos a serem estudados nesta pesquisa é que o banco esteja submetido às exigências da Lei Sarbanes-Oxley.

Michalischen (2008) destaca que no Brasil, nos últimos anos, também vem ocorrendo reformas importantes relacionadas à melhoria das práticas de governança corporativa. Seja por meio de mudanças no arcabouço regulatório do mercado de capitais seja devido a iniciativas privadas, como a criação do IBGC e dos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&FBovespa, que são abordados na Seção seguinte.

2.6 Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da BM&FBovespa

A criação dos níveis diferenciados de governança corporativa pela Bolsa de Valores de São Paulo inseriu-se entre as iniciativas realizadas para atender, nos últimos anos, à demanda por melhores padrões de governança das empresas no Brasil (ANDRADE e ROSSETI, 2004).

Comparativamente a países mais desenvolvidos, pode-se notar que na realidade brasileira há insuficiência de direitos conferidos aos acionistas pela legislação e problemas decorrentes da assimetria de informação entre administradores e acionistas²¹ (GOMES, 2009; MICHALISCHEN, 2008).

Dadas as dificuldades políticas de promover alterações na legislação, de modo a minimizar as conseqüências dos aspectos citados no parágrafo anterior, foram lançados pela Bovespa em dezembro de 2000, os níveis diferenciados de governança corporativa. Nestes segmentos especiais de listagem, são negociadas ações de empresas que se comprometem, voluntariamente, a adotar práticas de governança corporativa adicionais àquelas exigidas pela legislação brasileira (BETTARELLO, 2008; GOMES, 2009).

Carvalho (2003) destaca que, como modificações nas exigências de governança são difíceis de serem implementadas por meio de mudanças na legislação, a criação de mecanismos de

²¹ Como decorrência, surgem os conflitos de agência, discutidos na seção 2.1.1, de acordo com o entendimento apresentado por Andrade e Rosseti (2004), Bettarello (2008), Carvalho (2002), Machado Filho (2006) e Silveira (2002).

adesão voluntária a melhores práticas de governança corporativa representa uma alternativa a reformas legislativas.

A criação dos níveis diferenciados teve por finalidade estimular o interesse do investidor e valorizar as empresas, na medida em que foram ampliados os direitos dos acionistas e o *disclosure* foi aumentado, isto é, maior volume de informações, com maior qualidade, divulgadas pelas empresas (ANDRADE e ROSSETI, 2004; IBGC, 2006; MICHALISCHEN, 2008).

A adesão aos níveis diferenciados, apesar de ser voluntária, implica a assinatura de contrato envolvendo os controladores, os administradores (conselheiros de administração e diretores), conselheiros fiscais e a BM&FBovespa. Mesmo que uma empresa atenda aos requisitos de algum dos segmentos especiais, só poderá ser listada neste segmento caso haja a adesão contratual (ANDRADE e ROSSETI, 2004; BETTARELLO, 2008).

Foram criados três níveis ou segmentos de listagem: Nível 1, Nível 2 e o Novo Mercado, cada um com exigências específicas, representando diferentes graus de governança corporativa.

O principal aspecto a ser observado com relação ao Nível 1 é a maior transparência nas informações que devem ser disponibilizadas nos demonstrativos contábeis e financeiros (BORGES e SERRÃO, 2005; GOMES, 2009; IBGC, 2006; MICHALISCHEN, 2008; SANTANA, 2008), os quais devem apresentar um maior aprofundamento e detalhamento das informações (BORGES e SERRÃO, 2005).

No Nível 2, além do cumprimento das exigências do Nível 1, deve ser observado um conjunto mais amplo de práticas de governança relativas aos direitos societários dos acionistas minoritários (GOMES, 2009; IBGC, 2006; MICHALISCHEN, 2008). Dentre outras obrigações, por exemplo, as informações contábeis devem ser divulgadas de acordo com padrões internacionais: US GAAP ou IFRS (ANDRADE e ROSSETI, 2004; BETTARELLO, 2008; RIBEIRO, 2007). Outra exigência é o oferecimento de *tag along*²² de 100% para

²² *Tag along* é um dispositivo usado em casos de venda de controle de empresas, que confere o direito de todos os acionistas venderem suas ações ao comprador do controle, por um percentual do valor pago pelas ações do vendedor do controle. Sua finalidade é proteger os acionistas minoritários.

detentores de ações ordinárias e de 80% para acionistas preferencialistas (GOMES, 2009; MICHALISCHEN, 2008).

Ainda no Nível 2, há o compromisso de adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado para a solução de conflitos societários decorrentes da aplicação das disposições contidas seja na Lei das S.As, seja no próprio estatuto social das empresas, seja nas normas editadas pelo CMN, BCB ou CVM, ou ainda nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas presentes nos Regulamentos de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa da BM&FBovespa (IBGC, 2006).

O Novo Mercado é o segmento especial de listagem que possui o maior grau de exigências em relação às práticas de governança corporativa (BETTARELLO, 2008; RIBEIRO, 2007). Os requisitos para adesão a este segmento são os mesmos definidos para o Nível 2, acrescidos da proibição da existência de ações preferenciais (ANDRADE e ROSSETI, 2004).

As empresas listadas neste segmento destacam-se das demais, especialmente, por emitirem apenas ações ordinárias e assumirem o compromisso de não emitir ações preferenciais no futuro (SANTANA, 2008).

Por fugir ao escopo deste trabalho, não serão detalhadas todas as exigências de cada um dos três níveis. No quadro 2 é sintetizado, com base em características chave, um comparativo entre as exigências dos segmentos especiais de listagem e do segmento tradicional.

Quadro 7 - Comparativo entre segmentos de listagem

Características	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Tradicional
Percentual Mínimo de Ações em Circulação (<i>free float</i>) ²³	Mínimo de 25%	Mínimo de 25%	Mínimo de 25%	Não há regra
Características das Ações Emitidas	Somente ações ON	Ações ON e PN (com direitos adicionais)	Ações ON e PN	Ações ON e PN
Conselho de Administração	Mínimo de 5 membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes	Mínimo de 5 membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes	Mínimo de 3 membros	Mínimo de 3 membros
Demonstrações Financeiras Anuais em Padrão Internacional	US GAAP ou IFRS	US GAAP ou IFRS	Facultativo	Facultativo
Concessão de <i>Tag Along</i>	100% para ações ON	100% para ações ON 80% para ações PN	80% para ações ON	80% para ações ON
Adoção da Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatório	Obrigatório	Facultativo	Facultativo

Fonte: http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/pages/empresas_governanca-corporativa.asp. Acesso em 28 de junho de 2010.

Ribeiro (2007) explica que, devido à criação dos níveis diferenciados de governança corporativa, aumentou a segurança dos investidores, do mesmo modo que houve benefícios para as empresas, cujas ações tendem a ser mais procuradas.

De modo convergente, Bettarello (2008) conclui que o esforço de auto-regulação da BM&FBovespa, além de contribuir para a disseminação de boas práticas de governança corporativa, trouxe benefícios às empresas que optaram por atender a regras mais rigorosas dos segmentos diferenciados de listagem.

Em novembro de 2008 foi criada, pela BM&FBovespa, a Câmara Consultiva do Novo Mercado, com a finalidade de buscar aperfeiçoamentos nas regras dos três níveis diferenciados de governança corporativa (BERTÃO, 2008).

A necessidade de revisão das regras dos segmentos especiais de listagem surgiu devido ao desenvolvimento do mercado de capitais e à evolução dos padrões de governança corporativa no Brasil, bem como pelo fato da crise financeira internacional (*subprime*) ter trazido questionamentos sobre a eficácia das práticas de governança corporativa empregadas até então.

²³ É o percentual das ações de uma empresa que não se encontra em poder de acionistas com participação superior a 5% do capital total. O *free-float* é um sinalizador importante da liquidez das ações de uma empresa, na medida em que representa o percentual das ações que pode ser efetivamente negociado.

As recomendações de modificações abrangem uma série de tópicos, como a separação dos cargos de principal executivo e presidente do conselho de administração, aumento do percentual de membros independentes no conselho de administração, oferta pública de aquisição de ações por atingimento de participação relevante, elevação do percentual de *tag along* para ações PN, divulgação de política de negociação de valores mobiliários, adoção de código de conduta e criação do comitê de auditoria (FAGUNDES, 2010; VALENTI, 2010).

Após a conclusão dos trabalhos, que incluiu audiência pública para coletar sugestões dos diversos agentes interessados, foi elaborada uma proposta com recomendações de modificações no regulamento dos níveis diferenciados, as quais foram avaliadas, em audiência restrita, pelas empresas listadas nos referidos segmentos. O quadro 8 sintetiza algumas das principais alterações propostas, para cada um dos três níveis diferenciados de governança corporativa.

Quadro 8 – Resumo de algumas das principais alterações sugeridas nas regras dos níveis diferenciados

Alterações sugeridas	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1
Obrigatoriedade do comitê de auditoria	Aplicável a todas as empresas		
Veto ao acúmulo dos cargos de CEO e presidente do CA	Aplicável a todas as empresas		
Aumento do percentual de conselheiros independentes	Elevação de 20% para 30%		Inclusão do percentual de 20%
<i>Tag along</i> de 100% para ações PN	Não se aplica	Dispensável para as empresas já listadas	Não se aplica
Adoção e divulgação de política de negociação de valores mobiliários	Aplicável a todas as empresas		
Adoção e divulgação de código de conduta	Aplicável a todas as empresas		
Oferta pública de aquisição de ações por atingimento de participação relevante (30%)	Nas empresas já listadas, a regra se aplica apenas às que não possuam controlador definido e para as que não tenham <i>poison pill</i>	Não se aplica	
Manifestação do CA sobre oferta pública de aquisição de ações	Aplicável a todas as empresas		Não se aplica

Fonte: adaptado de Valenti (2010) e Yokoi (2010).

Para os objetivos desta tese, a recomendação mais relevante é a obrigatoriedade de criação do comitê de auditoria, o qual será tratado de forma mais detalhada na Seção 2.7.3. Apesar de tal recomendação ter sido rejeitada, o fato de ter sido incluída na proposta de alterações é uma importante evidência da relevância que o comitê de auditoria vem recebendo no âmbito das melhores práticas de governança corporativa.

Por fim, vale observar uma das conclusões do estudo “A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais: Um panorama das corporações brasileiras na BM&FBOVESPA e nas Bolsas norte-americanas” (KPMG e CEG, 2009). Em praticamente todas as análises, as empresas do segmento tradicional de listagem da BM&FBOVESPA apresentaram, no geral, um grau de adesão substancialmente inferior às boas práticas de governança, evidenciando um distanciamento em relação às empresas listadas nos segmentos diferenciados da BM&FBOVESPA e às empresas submetidas à SOX.

Conforme explanado adiante, na Seção 3.2, um dos critérios de seleção dos casos a serem estudados nesta tese é que o banco possua ações listadas em um dos segmentos especiais da BM&FBovespa. Após abordar os referidos segmentos de listagem, na próxima Seção trata-se da estrutura de governança corporativa, discutindo-se as atividades dos diversos órgãos.

2.7 Estrutura de Governança Corporativa

Uma das quatro dimensões conceituais da governança corporativa, discutidas no item 2.1 e mostradas na Ilustração 2, a considera como um sistema de governo e de estruturas de poder. Nesse contexto, a “governança corporativa refere-se ao sistema pelo qual os órgãos e os poderes são organizados dentro de uma empresa” (SILVA, 2006a, p. 3).

Conforme a abordagem já especificada anteriormente, a governança corporativa diz respeito às forças internas de controle das organizações, determinando tanto os papéis de seus agentes internos, bem como sua atuação e seus poderes de decisão. Tendo por apoio esta compreensão, a estrutura de governança corporativa, formada pelos agentes internos, está relacionada à forma como a organização deve funcionar e à distribuição de poder dentro dela (JOHNSON *et al*, 2007).

Na Ilustração 7 é apresentada, de forma simplificada, a estrutura organizacional de sustentação do processo de governança corporativa (ANDRADE e ROSSETI, 2004), ou organograma da governança corporativa (OLIVEIRA, 2006), ou ainda, como será tratada neste trabalho, estrutura de governança corporativa.

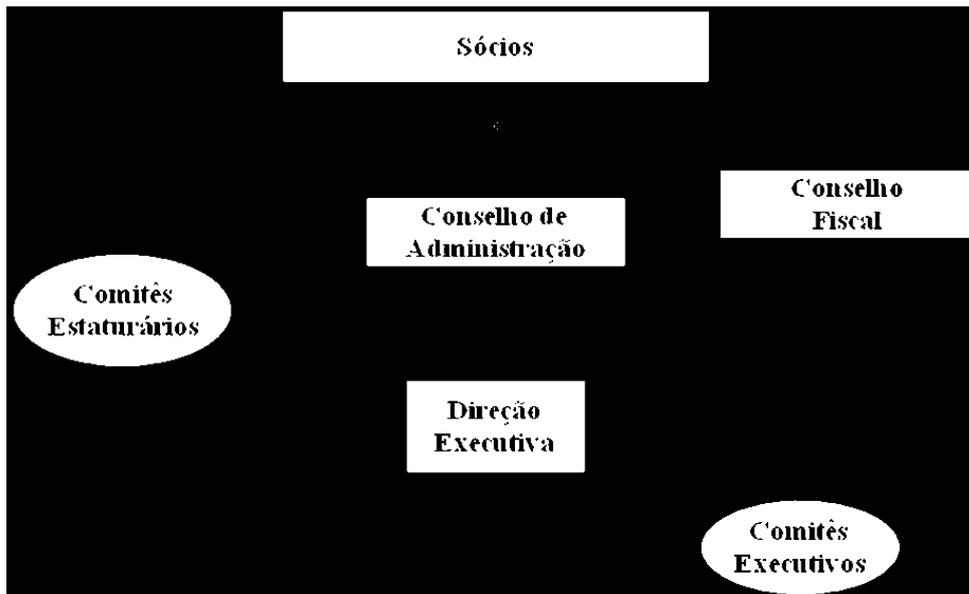


Ilustração 7 - Estrutura de Governança Corporativa

Fonte: elaborado pelo autor

Portanto, neste estudo, considera-se a estrutura de governança corporativa formada pelos órgãos: conselhos de administração, conselho fiscal, comitê de auditoria, comitê de risco, comitê de remuneração e outros comitês. Ainda, pela assembleia dos acionistas, diretoria e auditoria interna que, apesar de serem relevantes, estão fora do escopo deste estudo.

À medida que o ambiente de negócios se torna mais complexo, as exigências e as responsabilidades do conselho de administração e de seus membros continuam a crescer. No âmbito dos conselhos de administração, faz-se necessário desenvolver um grau de especialização em questões dentro do campo de ação do referido órgão. Diante disso, há a opção pela criação de grupos menores de membros com conhecimento e experiência específicos: os comitês do conselho (IFC, 2010). Tais comitês são comumente chamados de comitês estatutários.

Várias atividades do conselho de administração, que demandam muito tempo – nem sempre disponível nas reuniões – podem ser exercidas com mais profundidade por comitês específicos. O regimento interno do conselho deve orientar a formação e a composição dos comitês (IBGC, 2009a).

Cumprido esclarecer que os comitês do conselho de administração estudam assuntos de sua competência e preparam propostas para o citado conselho, do qual fazem parte. Existem,

entretanto, comitês executivos, não necessariamente com a presença de membros do conselho de administração (IBGC, 2007b).

Deste modo, a distinção das funções de direcionamento estratégico e das funções executivas deve ser levada em conta na criação dos comitês, inclusive na sua composição e nas agendas de trabalho, evitando-se que sejam designadas funções executivas a um comitê do conselho de administração ou se estendam atribuições estatutárias a comitês executivos não-estatutários (IBGC, 2007b). Na Ilustração 7 estão representados tanto os comitês estatutários quanto os comitês executivos.

Toledo (1999) destaca que a finalidade dos comitês estatutários, como órgãos auxiliares, é ensinar ao conselho de administração uma atuação eficaz. Andrade e Rosseti (2004) expressam concordância, ao afirmarem que, em busca de maior eficácia na atuação do conselho de administração, geralmente são constituídos comitês delegados.

As funções dos comitês estatutários devem ser expressamente definidas pelo conselho de administração (TOLEDO, 1999), a quem cabe estabelecer o escopo das atividades dos comitês e aprovar os respectivos programas de trabalho e relatórios. O conselho deve reunir-se regularmente com os comitês (IBGC, 2009a).

Para Charan (2005), a razão pela qual se constituem os comitês é que o trabalho do conselho de administração precisa ser dividido. Desse modo, os comitês desempenham duas funções vitais: i) analisar em profundidade assuntos complexos; e ii) manter os demais conselheiros informados sobre os referidos assuntos.

Os comitês estatutários ajudam o conselho de administração a se tornar mais eficaz, proporcionando um foco, supervisão e monitoramento mais específicos dos assuntos selecionados, uma vez que conforme IFC (2010): i) possibilitam que o conselho de administração trate um número maior de temas complexos de maneira mais eficiente, propiciando que os especialistas enfoquem questões específicas e forneçam ao conselho uma análise detalhada; ii) permitem que o conselho desenvolva aptidão específica em determinados assuntos relacionados à operação da empresa, especialmente aspectos contábeis, de riscos e de controle internos; e iii) aumentam a objetividade e a independência do

julgamento do conselho, protegendo-o de possível influência indevida de diretores executivos e acionistas controladores.

A utilização de comitês do conselho permite um aprofundamento dos estudos e análises, com encaminhamento para avaliação e decisão do conselho de administração. Estes comitês não possuem autonomia para decidir, sua função é auxiliar o conselho de administração por meio de pareceres e recomendações (ÁLVARES, GIACOMETTI e GUSSO, 2008).

Da mesma forma, Charan (2005) concorda que os comitês fazem recomendações ao conselho de administração, ao qual compete tomar as decisões. Na mesma linha de raciocínio, a existência de comitês não implica a delegação de responsabilidades que competem ao conselho, visto que somente esse órgão pode tomar decisões (IBGC, 2009a).

Os comitês do conselho devem ser, preferivelmente, formados apenas por conselheiros de administração. Quando isto não for possível, deve-se buscar que sejam coordenados por um conselheiro, de preferência independente, e que a maioria de seus membros seja composta por conselheiros. Caso não haja, entre os conselheiros, algum especialista no tema a ser estudado, podem ser convidados especialistas externos (IBGC, 2009a).

Na opinião de Toledo (1999), os comitês estatutários são integrados por membros do conselho de administração e dividem-se, conforme as necessidades da empresa, por diferentes áreas de atuação. Isto é, podem ser criados comitês que enfatizem áreas de interesse para a empresa ou para o conselho de administração (IFC, 2010).

Charan (2005) considera que o número de comitês permanentes deve ser reduzido ao mínimo, para diminuir as redundâncias e garantir a boa utilização do tempo dos conselheiros. Na opinião do autor, em geral, deve haver quatro comitês permanentes: i) de governança (ou de seleção); ii) de remuneração; iii) de auditoria; e iv) de risco.

As empresas adotam abordagens diferentes para a criação dos comitês e a designação de atividades (SOBEL e REDING, 2004). Há praticamente um consenso, entre os estudiosos da administração, quanto ao entendimento de que a escolha da estrutura da organização deva variar de empresa para empresa, em função das condições peculiares de cada uma (GOLDKORN, 1967).

Mesmo que duas empresas diferentes pertençam ao mesmo setor de atividade e suas modalidades de operação sejam idênticas, não seria adequado transplantar a estrutura de organização de uma para outra, sem estudos mais profundos das particularidades das empresas envolvidas (GOLDKORN, 1967).

“[...] mesmo companhias de tamanho comparável não possuem necessariamente estruturas semelhantes. O que funciona para uma organização pode não funcionar para outra” (Robbins, 2002, p. 178). Organizações de tamanho semelhante, ou que atuem no mesmo setor, ou até mesmo concorrentes diretos podem apresentar um perfil de risco diferente, implicando que suas estruturas de governança podem ser diferentes, na medida em que estas devem ser adequadas às características e especificidades de suas organizações.

Na medida em que estruturas organizacionais baseiam-se nas decisões tomadas dentro do contexto em que cada organização opera, conclui-se que não existe uma forma ótima de estrutura (HALL, 2004).

Nas seções seguintes, são abordados os citados componentes da estrutura de governança e suas atividades, tanto de forma geral como de forma específica para a gestão de riscos.

2.7.1 Conselho de Administração

Em várias referências encontradas na literatura destaca-se a relevância do conselho de administração (CA) para um sistema de governança corporativa. O CA é o elemento central de governança, defendem Martins e Rodrigues (2005) e Guerra (2009b); de acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009a, p. 29), “O Conselho de Administração, órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é o principal componente do sistema de governança”.

Oliveira (2006) define conselho de administração como o órgão deliberativo e estruturado com as finalidades básicas de proteger o patrimônio da empresa e de buscar o melhor retorno para os investimentos dos acionistas.

O autor assinala que o processo deliberativo corresponde à análise, debate e decisão sobre os assuntos essenciais a uma empresa ou negócio. Ainda, que um órgão é estruturado quando possui o adequado estabelecimento de responsabilidades, da autoridade, do processo decisório e do processo de comunicação.

Andrade e Rosseti (2004) comentam que a missão geralmente aceita para o CA é obter consenso para os propósitos estratégicos, alinhados às expectativas dos acionistas para os negócios e a gestão, exercendo o acompanhamento e a avaliação da diretoria executiva e dos resultados apresentados.

Conforme o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009a, p. 29), “A missão do Conselho de Administração é proteger e valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas [...], de modo que cada uma receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que esta exposta”.

Oliveira (2006) afirma que para o CA contribuir para o aumento do retorno dos investimentos dos acionistas, sua atuação deve enfatizar o desenvolvimento e a consolidação de relevantes questões estratégicas, principalmente na busca de novos negócios e na solidificação de vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras.

Embora, pela legislação brasileira, só haja obrigatoriedade da existência do conselho de administração nas sociedades anônimas abertas, as boas práticas de governança corporativa recomendam que esse órgão seja criado em empresas de qualquer tipo (ÁLVARES, GIACOMETTI e GUSSO, 2008; IBGC, 2009a)

O CA, eleito pelos acionistas para supervisionar a organização, toma as principais decisões que afetam a organização, em conformidade com as normas da empresa e a regulamentação vigente. Os conselhos de administração possuem, pelo menos, três grandes conjuntos de atividades: i) selecionar, avaliar, recompensar e substituir o principal executivo; ii) definir o

direcionamento estratégico e avaliar o desempenho financeiro da empresa; e iii) assegurar uma conduta ética e socialmente responsável, em conformidade com a lei (BATEMAN e SNELL, 2006).

Guerra (2009b) considera que as atividades do CA, explicitadas no Quadro 9, podem ser classificadas em três grupos distintos: i) atividades de controle; ii) atividades de direcionamento; e iii) atividades de serviço.

Quadro 9 – Atividades do Conselho de Administração, conforme Guerra (2009b).

Categoria de atividades	Atividade
Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar e demitir o principal executivo • Aprovar a escolha (ou dispensa) dos demais executivos sob proposta do principal executivo • Aprovar a remuneração e incentivos dos executivos • Avaliar e monitorar o desempenho dos executivos e da empresa • Discutir e direcionar assuntos de sucessão dos principais cargos na empresa • Definir a responsabilidade do principal executivo e seus subordinados • Supervisionar o relacionamento dos executivos com as partes relacionadas • Monitorar os riscos da empresa • Escolher e substituir os auditores independentes
Direcionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisões sobre a estratégia da empresa • Tomar decisões (ou as propor à Assembléia de Acionistas) sobre aquisições, desinvestimentos, estrutura de capital, dividendos • Ocupar-se com e liderar os assuntos relacionados à governança da empresa • Aprovar o código de conduta e o regimento interno do Conselho de Administração
Serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer contatos com a rede externa de relacionamentos de interesse da empresa, usando-os para o benefício da empresa • Facilitar acesso da empresa a recursos extras, como fontes de financiamento • Fornecer conselho e orientação ao executivo principal e seus subordinados • Representar institucionalmente a empresa

Fonte: Guerra (2009b).

Por sua vez, Andrade e Rosseti (2004) dividem as atividades do CA, mostradas no Quadro 10, em quatro grandes categorias: i) legais, societárias e institucionais; ii) estratégicas; iii) relacionadas à gestão; e iv) relacionadas a questões financeiras, fiscais e de auditoria.

Quadro 10 - Atividades do Conselho de Administração, segundo Andrade e Rosseti (2004).

Categoria de atividades	Atividade
Legais, societárias e institucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Atender aos requisitos das disposições legais e estatutárias • Zelar pelas crenças fundamentais e pelos valores da organização • Contribuir para o equilíbrio entre os interesses dos acionistas, dos gestores e demais <i>stakeholders</i>
Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Obter consenso para os propósitos empresariais • Definir e comunicar expectativas de resultados para a diretoria executiva • Propor e acompanhar o desenvolvimento de projetos de alto impacto corporativo • Avaliar, homologar e monitorar a estratégia de negócios • Validar procedimentos e acompanhar a gestão de riscos corporativos
Relacionados à gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Escolher, admitir, avaliar, fixar a remuneração e encaminhar a sucessão do principal executivo • Homologar as políticas nas áreas funcionais de recursos humanos, relações com investidores, tecnologia da informação e finanças • Contribuir na definição e monitorar códigos corporativos de melhores práticas
Relacionadas à questões financeiras, fiscais e de auditoria	<ul style="list-style-type: none"> • Deliberar sobre a estrutura e o aumento de capital • Definir políticas de destinação de resultados • Autorizar investimentos e desmobilizações • Homologar diretrizes para auditorias

Fonte: Andrade e Rosseti (2004, p. 194).

Hess (2006) enfatiza que, comumente, os conselheiros de administração tendem a evitar os temas mais complexos; como são de difícil compreensão, estes temas são deixados a cargo dos gestores. Em função dos acontecimentos recentes, como a crise *subprime*, e a crise dos derivativos, ocorrida no Brasil, pode-se considerar os aspectos de gestão de riscos como um destes temas mais complexos.

Por outro lado, Charan (2005) enfatiza que, diante dos diversos acontecimentos e crises recentes, os conselhos de administração estão cada vez mais assumindo maiores responsabilidades com relação à gestão de riscos.

Solomon (2007) destaca a efetiva gestão de risco como parte essencial das atividades de qualquer conselho de administração. Na mesma linha, Bradley (2006) advoga que o CA é, em última instância, responsável pelo sistema de controles internos de uma empresa. O autor defende que o CA deve estar envolvido ativamente na identificação, avaliação e monitoramento dos riscos-chave do negócio, a fim de proteger o investimento dos acionistas e os ativos da empresa.

Pelo menos anualmente, o referido órgão deve avaliar a efetividade dos procedimentos de gerenciamento de riscos da empresa. Ainda recomenda que, em empresas com riscos complexos como bancos, seguradoras e outras empresas não-financeiras, deve haver um comitê de risco, que possua entre seus membros conselheiros com relevante conhecimento e experiência (BRADLEY, 2006).

Charan (2005) também recomenda a criação de comitês de risco²⁴. Para o autor, o conselho de administração precisa compreender os riscos mais relevantes e ajudar a diretoria executiva a raciocinar sobre suas implicações. Por isso, deve participar da avaliação do risco em pelo menos uma reunião por ano. McCarthy e Flynn (2004) concordam, ao argumentar que pelo menos uma reunião do CA deve ser reservada para as questões de gestão de risco.

A função de monitoramento de risco pelo conselho de administração, esclarece Charan (2005), consiste em garantir que a diretoria executiva não só evite apostar a empresa com base em premissas muito otimistas, mas também se prepare para a convergência de fatores negativos. Para ele, o CA e a diretoria executiva devem analisar antecipadamente se o potencial de crescimento compensa o risco.

Sobel e Reding (2004) enfatizam a relevância do papel do conselho de administração no monitoramento tanto do processo de gerenciamento de riscos corporativos, como também dos processos de governança corporativa da organização como um todo. Os autores apontam a responsabilidade do conselho de administração em estabelecer a filosofia de governança e de gestão de risco, que incluem o apetite e a tolerância a risco.

²⁴ Vários autores como Bates e Leclerc (2009), Branson (2010), Charan (2005), Farrel *apud* Atkinson (2008), Lam (2009), McCarthy e Flynn (2004) e Mongiardino e Plath (2009), entre outros, recomendam a criação de comitês de risco, conforme é discutido na seção 2.7.4.

De acordo com o Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos (IBGC, 2007a), o conselho de administração deve ser o responsável por determinar os objetivos estratégicos e o perfil de riscos da organização. Definir seu perfil consiste em identificar o grau de apetite a riscos da organização bem como as faixas de tolerância a desvios em relação aos níveis de riscos determinados como aceitáveis. O conselho de administração deve estabelecer também a política de responsabilidade da diretoria em: i) avaliar a quais riscos a organização pode ficar exposta; e ii) desenvolver procedimentos para administrá-los (IBGC, 2007a).

Para McCarthy e Flynn (2004), uma das primeiras atividades do CA é entender e aprovar o perfil de riscos e o apetite a risco. É função do conselho de administração supervisionar o trabalho e as decisões da diretoria, avaliando se estão alinhados com o apetite a risco. Do mesmo modo, o CA deve garantir que o perfil de riscos esteja alinhado com o apetite a risco.

De forma convergente Glantz (2003), ao abordar a gestão de risco em bancos, defende que o conselho de administração inclua o apetite e a tolerância a riscos no planejamento estratégico. Para o autor, o conselho também deve garantir que os gestores estabeleçam um sistema de gestão de risco e de controles internos de modo a avaliar os diversos riscos, relacioná-los com o nível de capital do banco e monitorar se as políticas estão sendo atendidas. Ainda, o CA deve decidir se o nível de capital do banco está adequado diante dos riscos assumidos.

De acordo com o Comitê da Basileia, o conselho de administração possui responsabilidade pelo banco como um todo, o que compreende aprovar e supervisionar a implementação da estratégia de risco, incluindo o perfil de risco; de políticas de gestão de risco e *compliance*; e do sistema de controles internos (BIS, 2010).

Entendimento semelhante possuem Greuning e Bratanovic (2009), ao assinalar que, em última instância, o CA é responsável pela forma como as atividades e negócios de um banco são conduzidos. Os autores destacam a necessidade do CA possuir uma consistente compreensão das atividades de negócios e dos riscos associados. Para eles, o CA deve oportunamente tomar todas as medidas para que a capitalização do banco esteja adequada aos negócios e ao perfil de risco.

Ainda, Greuning e Bratanovic (2009) ressaltam que, mesmo quando os membros do CA não são especialistas em gestão de risco, eles devem assegurar que o processo de gerenciamento de riscos e o sistema de controles internos sejam adequados; que existam apropriados processos e procedimentos de auditoria; que as atividades do banco estejam em *compliance* com as leis e regulamentos; e que haja transparência e acurácia nos relatórios e demonstrativos.

Greuning e Bratanovic (2009) também incluem, dentre as diversas atividades relacionadas à gestão de riscos que devem ser desempenhadas pelo conselho de administração: i) cobrar explicações sobre descumprimento de limites de exposição a riscos; ii) avaliar a adequação das provisões feitas; iii) garantir que, nos trabalhos da auditoria interna, inclua-se a revisão da aderência das atividades do banco às políticas e procedimentos; iv) avaliar de forma crítica o plano estratégico elaborado pela diretoria; v) definir o conteúdo e a frequência dos relatórios recebidos da diretoria e das diversas áreas; vi) assegurar que sejam adotadas práticas adequadas de remuneração; vii) realizar anualmente a avaliação de desempenho do principal diretor; viii) designar um comitê, formado por conselheiros não executivos, para definir a remuneração dos conselheiros executivos.

Quase sempre, a análise de riscos que não sejam financeiros requer a consideração de situações isoladas, como por exemplo a aprovação da aquisição de alguma empresa ou de uma despesa de capital. Mas, não raro, também ocorre uma combinação de riscos operacionais e riscos financeiros, que se agravam mutuamente, colocando em perigo a própria sobrevivência da organização. Por isso, o conselho de administração deve ter a certeza de que a diretoria executiva dispõe de um plano alternativo em caso de ocorrer um evento crítico. A análise também influencia as prioridades da diretoria executiva, no sentido de compreender o perfil de risco e elaborar planos de contingência para todos os cenários possíveis (CHARAN, 2005).

Para o autor, os conselhos de administração devem verificar se as empresas dispõem de caixa suficiente para sobreviver a grandes impactos, se a solução seria rápida e se outras contingências podem se converter em realidade. Se for necessário, convém contratar consultores externos para orientá-los quanto aos riscos potenciais (CHARAN, 2005).

Da mesma forma, McCarthy e Flynn (2004) comentam que, dentre as diversas avaliações, o CA deve compreender quanto risco a empresa pode absorver. Os autores defendem que o CA

deve conhecer todos os riscos a que a empresa está exposta, tanto estratégicos, financeiros e operacionais. Todavia deve destinar especial atenção aos riscos mais relevantes e assegurar que estes estejam sendo adequadamente gerenciados.

Charan (2005) advoga que existe uma ampla gama de riscos operacionais, os quais podem levar a riscos de reputação, e os conselhos de administração devem adotar um processo estruturado para identificá-los e avaliar sua influência sobre os riscos financeiros. Em sua opinião, ainda há os riscos reputacionais decorrentes da opinião pública, abrangendo ampla variedade de *stakeholders*.

O autor defende que o conselho de administração analise, com alguma periodicidade, diversas questões como: a organização se tornará alvo mais visível para o público, à medida que crescer? É possível que as práticas de negócios atraiam a atenção de ativistas ambientais ou trabalhistas? Deve ser analisada a hipótese de operar de maneira totalmente diferente para afastar riscos de reputação? (CHARAN, 2005).

O conselho de administração pode expandir sua função de monitoramento, examinando as ligações entre os riscos da empresa – induzidos por fatores referentes à execução, concorrência, clientes, cadeia de suprimentos, economia ou desastres naturais – e a saúde financeira. Também pode ajudar o principal executivo a submeter a estratégia ao teste de estresse, para avaliar o que acontece com a liquidez da empresa sob várias circunstâncias (CHARAN, 2005).

Sobel e Reding (2004) são enfáticos ao afirmar que o CA não é diretamente responsável pela gestão de risco, o que é função da diretoria e dos gestores. Contudo, defendem que o CA deve assumir, em última instância, a responsabilidade pela governança corporativa. Na opinião dos autores, as atividades do CA contribuem significativamente para a gestão de riscos corporativos e, por isso, o referido órgão deve atuar de forma ativa a fim de criar valor aos *stakeholders*.

Com relação à capacitação dos conselheiros, Charan (2005) salienta que os conselheiros devem se atualizar por meio de seminários de alto nível e cursos sobre uma vasta gama de assuntos, como contabilidade, finanças, sucessão, estratégia, avaliação de desempenho,

remuneração, funcionamento dos mercados financeiros, responsabilidades legais dos conselheiros, além de gestão de riscos.

Álvares, Giacometti e Gusso (2008) destacam que, na composição do conselho de administração, deve-se buscar diversidade de experiências e complementaridade de competências, a fim de garantir, dentre outros atributos, que haja experiência em identificação e gestão de riscos.

Do mesmo modo, segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009a), no conselho de administração, como um órgão colegiado, deve-se buscar reunir um amplo conjunto de competências, dentre as quais experiência em identificação e controle de riscos.

Nesta Seção 2.7.1, foram apresentadas e discutidas as atividades do conselho de administração, tanto de forma geral como de forma específica no que se refere ao gerenciamento de riscos, não somente para instituições financeiras mas com ênfase nestas organizações, diante do escopo e dos objetivos desta tese.

No Quadro 11, são sintetizadas as atividades do conselho de administração, com base nos conceitos apresentados pelos autores e referências analisados, especialmente com relação ao gerenciamento de riscos.

Quadro 11 - Atividades do conselho de administração, referentes à gestão de risco, sintetizadas a partir do referencial teórico

Atividade	Autores pesquisados
<ul style="list-style-type: none"> • Definir os objetivos estratégicos • Estabelecer a filosofia de governança e de gestão de risco • Conhecer todos os riscos a que o banco está exposto, tanto estratégicos, financeiros e operacionais • Identificar, avaliar e monitorar os riscos-chave do negócio • Determinar o perfil de risco, o apetite a risco e as faixas de tolerância • Aprovar as políticas de gestão de risco, de controles internos e de <i>compliance</i> 	Álvares, Giacometti e Gusso (2008), Andrade e Rosseti (2004), Bateman e Snell (2006), BIS (2010), Bradley (2006), Charan (2005), Glantz (2003), Greuning e Bratanovic (2009), Guerra (2009b), IBGC (2007a), IBGC (2009a), Martins e Rodrigues (2005), McCarthy e Flynn (2004), Oliveira (2006), Sobel e Reding (2004), Solomon (2007)

<ul style="list-style-type: none">• Garantir que a diretoria estabeleça um adequado sistema de gestão de risco e de controles internos• Monitorar e supervisionar o processo de gerenciamento de riscos corporativos• Assegurar que os riscos-chave do negócio estejam sendo adequadamente gerenciados• Supervisionar o trabalho e as decisões da diretoria, avaliando se estão alinhados com a filosofia de governança e de gestão de risco, e com o apetite a risco• Avaliar periodicamente a adequação do nível de capital do banco diante dos riscos assumidos• Analisar periodicamente a efetividade do processo de gerenciamento de riscos e dos procedimentos relacionados• Submeter a estratégia de negócios ao teste de estresse, para avaliar o que acontece com a liquidez da empresa sob várias circunstâncias• Verificar se o banco dispõe de caixa suficiente para sobreviver a grandes impactos• Avaliar a continuidade dos negócios em situações críticas com grande impacto• Assegurar que as atividades do banco estejam em <i>compliance</i> com as leis e regulamentos• Avaliar e monitorar o desempenho dos diretores e do banco• Aprovar a remuneração e incentivos dos gestores, assegurando que sejam adotadas práticas adequadas• Discutir e direcionar assuntos de sucessão dos cargos-chave• Homologar diretrizes para as auditorias• Escolher e substituir os auditores independentes• Ocupar-se com e liderar os assuntos relacionados à governança do banco• Aprovar códigos de ética e de conduta• Definir o conteúdo e a frequência dos relatórios recebidos da diretoria e das diversas áreas• Buscar o equilíbrio entre os interesses dos acionistas, dos gestores e demais <i>stakeholders</i>• Supervisionar o relacionamento dos diretores com as	
---	--

partes relacionadas	
---------------------	--

Fonte: elaborado pelo autor.

Após discorrer sobre as atividades do conselho de administração no que se refere ao gerenciamento de riscos, na próxima Seção são discutidas as atividades do conselho fiscal, seja de modo geral seja de modo particular quanto ao gerenciamento de riscos.

2.7.2 Conselho Fiscal

O conselho fiscal é parte integrante da estrutura de governança das organizações brasileiras, devendo ser visto como um controle independente para os sócios, no intuito de agregar valor para a organização (IBGC, 2009a). Para Rebouças (2006b), o conselho fiscal representa um importante órgão de sustentação do processo de governança corporativa.

Quando incluído na estrutura de governança das companhias, o conselho fiscal é eleito pela assembleia geral dos acionistas, podendo funcionar em caráter permanente ou nos exercícios sociais em que for instalado por decisão da assembleia. Sua composição é de no mínimo três e no máximo cinco membros, acionistas ou não, que exercerão seus cargos até a primeira assembleia geral ordinária que ocorrer após a sua eleição, podendo ser reeleitos (ANDRADE e ROSSETI, 2004).

A principal função do conselho fiscal é monitorar as atividades da administração, examinar os demonstrativos financeiros a cada ano fiscal e fornecer um relatório formal aos acionistas. É um órgão não obrigatório (IFC, 2010).

Cabe salientar que nas sociedades de economia mista²⁵, o funcionamento do conselho fiscal é permanente, uma vez que existem grupos de acionistas com direitos distintos, como o Estado, que busca o interesse público, e o investidor de capital privado, que busca o lucro. Portanto, como atesta Trapp (2009), a função dos conselheiros fiscais é verificar a estrita legalidade da conduta e dos atos dos administradores, os quais devem visar, em primeiro lugar, ao atendimento dos interesses da coletividade.

²⁵ Empresas cuja maioria simples do capital pertence ao poder público, sua constituição depende de prévia autorização legislativa (TRAPP, 2009).

As competências desse conselho são definidas pela Lei das S.As. (ANDRADE e ROSSETI, 2004), a saber: i) fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e societários; e ii) denunciar aos órgãos da administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses dos acionistas, à assembléia geral erros, fraudes ou crimes constatados.

Conforme o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009a), as principais atividades do conselho fiscal são: i) fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários; ii) opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da assembléia geral; iii) opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à assembléia geral, relativas à modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão; iv) denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos da administração e, se estes não tomarem as medidas necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à assembléia geral erros, fraudes, ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à companhia; v) analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia; e vi) examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar.

O conselho de administração e o conselho fiscal, quando instalado, devem se reunir periodicamente para tratar de assuntos de interesse comum e desenvolver uma agenda de trabalho produtiva. De acordo com a legislação, o conselho fiscal tem o direito e o dever de participar de reuniões do conselho de administração em que se discutam assuntos sobre os quais deva opinar (IBGC, 2009a).

O conselho fiscal possui, em decorrência de suas atribuições, a necessidade de atentar para as decisões de investimento e as relativas aos processos de controle de riscos. O objeto da atenção deve ser a fundamentação das decisões tomadas, verificando se o seu conteúdo pode evidenciar prática de ato ilícito por parte dos administradores. O objeto é o processo decisório, que deve estar respaldado por suficientes e apropriados mecanismos de controle de risco (IBGC, 2007b).

No Guia de Orientação para o Conselho Fiscal do IBGC (2007b), são sugeridas algumas atividades que os membros do referido conselho devem realizar, como consequência de suas atribuições, dentre outras: i) acompanhar a estrutura de capital, os endividamentos de curto e longo prazo, comparando concorrentes e indústria; ii) acompanhar a política de pessoal, o número e as razões das reclamações trabalhistas; iii) acompanhar aplicações de longo prazo; iv) acompanhar contingências ativas, política de reconhecimento de receitas e capitalização de despesas; v) acompanhar contingências passivas, riscos de crédito, provisões para devedores duvidosos, riscos ambientais e regulatórios, riscos diretos e indiretos, fiscalizações, autuações; vi) acompanhar operações de *hedge*, operações com derivativos e instrumentos financeiros; vii) discutir com a área jurídica os processos contra a companhia, os riscos e as provisões realizadas e a realizar; viii) conhecer os planos de trabalho das auditorias interna e externa e do comitê de auditoria e acompanhar o seu andamento, adaptando a agenda de reuniões do conselho fiscal; ix) reunir-se com a auditoria externa para receber informações e esclarecimentos sobre o plano de trabalho, as áreas de ênfase pretendidas e os riscos envolvidos; x) reunir-se com a auditoria interna, para rever plano de trabalho e programar reuniões; e xi) reunir-se com o comitê de auditoria, definindo as responsabilidades mútuas e identificando as áreas relevantes de atuação e a programação de reuniões periódicas.

Nesta Seção 2.7.2, foram tratadas as atividades do conselho fiscal, tanto de forma geral como de forma específica no que se refere ao gerenciamento de riscos. No Quadro 12, são sintetizadas as atividades do conselho fiscal, com base nos conceitos apresentados pelos autores e referências analisados, especialmente com relação ao gerenciamento de riscos.

Quadro 12 - Atividades do conselho fiscal, referentes à gestão de risco, sintetizadas a partir do referencial teórico

Atividade	Autores pesquisados
<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalizar e monitorar as atividades e os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e societários • Verificar a estrita legalidade da conduta, atos e decisões dos administradores • Denunciar aos órgãos da administração e, caso necessário, à assembléia geral erros, fraudes ou crimes constatados • Examinar as demonstrações financeiras do exercício 	Andrade e Rosseti (2004), IBGC (2007b), IBGC (2009a), IFC (2010), Rebouças (2006b), Trapp (2009)

<p>social e sobre elas opinar</p> <ul style="list-style-type: none">• Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia• Opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à assembléia geral, relativas à modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão• Acompanhar a estrutura de capital, os endividamentos de curto e longo prazo, comparando concorrentes e indústria• Acompanhar a política de pessoal, o número e as razões das reclamações trabalhistas• Acompanhar aplicações de longo prazo• Acompanhar contingências ativas, política de reconhecimento de receitas e capitalização de despesas• Acompanhar contingências passivas, riscos de crédito, provisões para devedores duvidosos, riscos ambientais e regulatórios, riscos diretos e indiretos, fiscalizações, autuações• Acompanhar operações de <i>hedge</i>, operações com derivativos e instrumentos financeiros• Discutir com a área jurídica os processos contra a companhia, os riscos, as provisões realizadas e a realizar• Reunir-se com a auditoria externa para receber informações e esclarecimentos sobre o plano de trabalho, as áreas de ênfase pretendidas e os riscos envolvidos• Reunir-se com a auditoria interna, para rever plano de trabalho e programar reuniões• Reunir-se com o comitê de auditoria, definindo as responsabilidades mútuas e identificando as áreas relevantes de atuação e a programação de reuniões periódicas• Fornecer um relatório formal aos acionistas	
---	--

Fonte: elaborado pelo autor.

Durante a revisão da literatura disponível, ficou evidenciada a escassez de publicações e estudos que relacionem especificamente as atividades do conselho fiscal com o gerenciamento de risco, sob uma ótica mais ampla, adotada nesta tese. Na maioria dos trabalhos encontrados, prevalece uma abordagem contábil com foco nos demonstrativos financeiros, que apesar de relevante restringe-se a normas e padrões contábeis ou então a uma visão limitada dos aspectos de risco.

Ainda pode-se identificar uma abordagem associada a questões jurídicas e legais, mais propriamente tratada no âmbito do Direito. Diante do exposto, a principal referência empregada para as atividades do conselho fiscal, relacionadas com gestão de risco, foi o Guia de Orientação para o Conselho Fiscal do IBGC (2007b).

Após explicar sobre as atividades do conselho fiscal no que se refere ao gerenciamento de riscos, na próxima Seção são discutidas as atividades do comitê de auditoria, órgão que vem recebendo cada vez mais importância no âmbito das melhores práticas de governança corporativa, conforme já apontado na Seção 2.6, ao se comentar sobre as recomendações de mudanças nas exigências dos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&FBovespa.

2.7.3 Comitê de Auditoria

A evolução do debate sobre governança corporativa aumentou a importância do comitê de auditoria e de suas atividades, especialmente para companhias abertas devido à ênfase na supervisão da integridade do processo de elaboração de relatórios financeiros (BORGES, 2008).

Vários autores destacam a relevância do papel do comitê de auditoria dentro da estrutura de governança corporativa (BORGES, 2008; FELO *et al*, 2003; GANSBEKE *et al*, 2008; OSMA e NOGUER, 2007; TURLEY e ZAMAN, 2004).

A exigência relativa ao comitê de auditoria foi estabelecida pela Seção 301 da SOX, conforme já mencionado. O comitê deve subordinar-se ao conselho de administração e ser composto por, no mínimo, três membros desse conselho, entre os quais deve haver pelo menos um

especialista financeiro (*financial expert*) e todos devem atender às regras de independência em relação aos auditores externos e à administração da empresa. As informações relacionadas ao comitê de auditoria são divulgadas pelas empresas estrangeiras no item 6 do Relatório 20-F, exigido pela SEC (KPMG e CEG, 2009).

O comitê de auditoria é um comitê constituído pelo conselho de administração, geralmente encarregado da supervisão dos relatórios financeiros e divulgação de informações, financeiras e não-financeiras, para as partes interessadas. Em geral, é responsável pela seleção da empresa de auditoria a ser aprovada pelo conselho de administração (IFC, 2010).

O comitê de auditoria usualmente supervisiona as atividades das auditorias, tanto interna como externa, revisa os seus planos de trabalho e exige que forneçam uma avaliação independente sobre os processos de gestão de risco, controles internos e governança (SOBEL e REDING, 2004).

Entre suas principais atribuições, como suporte ao conselho de administração, destacam-se a aprovação das práticas contábeis escolhidas pela administração e a aprovação das demonstrações financeiras antes da sua divulgação, além de monitorar a atuação da auditoria interna e que mecanismos de controles internos e de gerenciamento de riscos confiáveis sejam desenvolvidos. O Comitê de Auditoria é responsável também por apontar os auditores independentes e por monitorar potenciais conflitos de interesse, o cumprimento do código de ética e conduta e quaisquer mudanças relevantes nos principais indicadores financeiros (KPMG e CEG, 2009).

No Guia de Orientação para Melhores Práticas de Comitês de Auditoria (IBGC, 2009b), é ressaltado que assegurar uma efetiva supervisão do processo de elaboração das demonstrações financeiras, com foco nos controles internos e risco, é a principal atribuição do referido comitê. Como atribuições adicionais, são apontadas: ii) garantir que a empresa divulgue, de modo efetivo e oportuno, as comunicações e informações de interesse do público externo e interno; e ii) manter rigoroso controle, centralização e análise para liberação de qualquer informação a ser divulgada.

No Guia mencionado no parágrafo anterior (IBGC, 2009b), são sugeridas algumas atividades que os membros do referido comitê devem realizar, como decorrência de suas atribuições,

dentre outras: i) assegurar-se de que todos os documentos e relatórios necessários ao atendimento da legislação vigente sejam providenciados e estejam adequadamente disponibilizados; ii) avaliar o processo de preparação dos relatórios financeiros periódicos da organização, contemplando os controles internos adotados no processo; iii) avaliar escolhas ou alterações na práticas contábeis, comparando-as com as práticas contábeis adotadas pelos concorrentes e por outras empresas; iv) avaliar a consistência das informações apresentadas nas demonstrações financeiras com as correspondentes obtidas nas discussões e análises com a diretoria e outras contábeis e extracontábeis, antes da publicação; v) discutir com a diretoria e os auditores independentes o resultado do exame das demonstrações contábeis e outras questões significativas que possam afetar a confiabilidade dessas demonstrações, anteriormente à divulgação dos resultados; vi) revisar previamente, junto aos responsáveis por sua preparação e revisão, com ênfase tanto no seu conteúdo quanto no seu processo de elaboração, fatos relevantes ou comunicados a serem divulgados, inclusive aqueles exigidos por agências reguladoras; vii) definir claramente as responsabilidades pelos conteúdos no processo de produção dos relatórios a serem divulgados; viii) avaliar se as informações contidas nas demonstrações financeiras têm total correspondência com a real situação da organização; ix) avaliar se a administração estabelece uma cultura de controle adequada, mediante processo de comunicação interna quanto à importância dos controles e da gestão de riscos e mediante a criação de procedimentos para sua gestão e avaliação permanentes; x) entender os controles e processos implementados pela administração para assegurar que as demonstrações financeiras sejam provenientes dos correspondentes sistemas e cumpram as normas e exigências legais, regulatórias e estatutárias; xi) considerar se as recomendações feitas pela auditoria interna e auditoria independente são implementadas de forma oportuna pela diretoria; xii) avaliar a efetividade dos controles internos dos processos relativos à produção dos demonstrativos financeiros; xiii) avaliar o cumprimento, por parte da organização, das leis, normas e regulamentações a ela aplicáveis; xiv) avaliar o envolvimento da diretoria na busca desse cumprimento; xv) acompanhar a atuação dos órgãos reguladores e de supervisão, bem como as informações e relatórios dirigidos a eles; xvi) obter atualizações regulares da administração e dos advogados da organização com relação a assuntos que possam causar impactos relevantes nas demonstrações financeiras ou em políticas de conformidade; xvii) examinar os trabalhos de auditoria e não-auditoria a serem realizados pela auditoria externa, a fim de avaliar o escopo e evitar conflitos de interesse; xviii) avaliar outros trabalhos, como os de consultoria tributária, de riscos e todos os que envolvam aspectos financeiros, mesmo que não realizados pela auditoria externa; xix) reservar tempo

para discutir e avaliar a eficácia, objetividade e independência do auditor externo, debatendo os resultados no âmbito do conselho de administração; xx) revisar o plano de auditoria interna e a extensão dos testes de controles internos, para garantir que as principais áreas de risco sejam abordadas; xxi) analisar a adequação dos recursos humanos e tecnológicos da auditoria interna, e do plano de recrutamento e treinamento dos auditores internos; xxii) examinar os relatórios sobre as atividades da auditoria interna, incluindo listas de pontos propostos concluídos e em andamento; xxiii) considerar os processos utilizados pela diretoria para ações corretivas adequadas aos apontamentos da auditoria interna; xxiiii) zelar pela independência da auditoria interna e assegurar que ela ocupe uma posição adequada na estrutura organizacional; xxv) avaliar, pelo menos anualmente, o desempenho da área de auditoria interna e do principal responsável pela função²⁶.

Ainda segundo o referido Guia (IBGC, 2009b), embora a responsabilidade final continue sendo do conselho de administração, o comitê de auditoria pode ser um instrumento eficaz para a gestão de riscos. Quando o monitoramento da gestão dos riscos empresariais fizer parte da missão do comitê de auditoria, seu papel será o de rever o perfil de riscos e assegurar que as estratégias para sua gestão estejam sendo observadas, bem como acompanhar as respectivas medidas de tolerância. Quando o conselho de administração instituir um comitê adicional para o gerenciamento de riscos, as atividades de cada comitê deverão ser claramente estabelecidas (IBGC, 2009b). As atividades fundamentais do comitê de risco são analisadas na Seção 2.7.4.

De acordo com Turley e Zaman (2004), com o passar do tempo, tem havido mudanças na forma de atuação dos comitês de auditoria. Internacionalmente, há fatores culturais e estruturais que influenciam essa atuação, todavia, de modo geral, tem havido um aumento no grau de codificação e harmonização das “melhores práticas”.

Gansbeke *et al* (2008) compararam as características dos comitês de auditoria de companhias listadas em cinco países (Estados Unidos, Reino Unido, Holanda, França e Bélgica) e identificaram que as atividades são similares em relação ao monitoramento: i) da elaboração

²⁶ Conforme IBGC (2009b, p. 33), especialmente em instituições financeiras, pode acontecer que o comitê de auditoria seja formado por membros não conselheiros; neste caso, a avaliação da auditoria interna deverá ser realizada, exclusivamente, pelo conselho de administração (IBGC, 2009b, p. 33).

dos demonstrativos financeiros; ii) da gestão de riscos e dos controles internos; e iii) do trabalho dos auditores internos e externos.

Por meio da Resolução 3.198, publicada em 27 de maio de 2004, o CMN estabeleceu a obrigatoriedade de constituição do comitê de auditoria para as instituições financeiras que, nos dois últimos exercícios sociais, atendam aos seguintes critérios: i) Patrimônio de Referência igual ou superior a R\$1.000.000.000,00 (um bilhão de reais); ou ii) administração de recursos de terceiros em montante igual ou superior a R\$1.000.000.000,00 (um bilhão de reais); ou iii) somatório das captações de depósitos e de administração de recursos de terceiros em montante igual ou superior a R\$5.000.000.000,00 (cinco bilhões de reais).

A citada Resolução encontra-se reproduzida no Anexo 1.

Iniciativa semelhante foi adotada, no mesmo ano, pelo CNSP, por meio da Resolução 118, a qual estabelece critérios para a constituição de comitê de auditoria em conglomerados financeiros e entidades supervisionadas pela SUSEP.

As exigências das referidas Resoluções são bastante semelhantes às impostas pela SOX, no que diz respeito aos comitês de auditoria. Contudo, as Resoluções tornam indispensável à existência do membro especialista, o que é facultado pela SEC, desde que seja informado no item 16-A do Relatório 20-F. Ademais, nas Resoluções não há obrigatoriedade de haver membros conselheiros de administração, em oposição ao estabelecido pela lei norte-americana.

O comitê não deve assumir o papel da gestão, mas sim permitir que seus membros ofereçam seu conhecimento e sua experiência para cumprir com suas obrigações de supervisão, tanto do ponto de vista regulatório quanto em relação aos riscos do negócio em geral (BORGES, 2008).

A criação de uma estrutura como essa demanda tempo, esforço e recursos, requerendo ainda um completo entendimento do processo de avaliação de riscos, informações de qualidade e a manutenção do foco em riscos prioritários (BORGES, 2008).

No Brasil, o Conselho Fiscal pode atuar como Comitê de Auditoria, conforme autorizado pela SEC. Nesse caso, além de cumprir as exigências da legislação brasileira, deve estar em conformidade com a SOX. Álvares, Giacometti e Gusso (2008) são contrários ao acúmulo das funções dos referidos órgãos no Conselho Fiscal, argumentando que esta instância não possui poder decisório nem autonomia para cumprir as atribuições previstas na lei norte-americana.

Embora a legislação preveja a existência de um conselho fiscal, entende-se que este conselho não possui funções similares as de um comitê de auditoria. Essa conclusão está baseada no fato de que os membros do conselho fiscal não são membros independentes do conselho de administração, e possuem funções eminentemente fiscalizadoras. Já o comitê de auditoria tem caráter não somente fiscalizador, mas também administrador, principalmente por ser composto por membros do conselho de administração (KITAGAWA e RIBEIRO, 2009).

Os comitês de auditoria, dada a grande possibilidade de conflitos de interesse, devem ser, preferencialmente, formados exclusivamente por membros independentes do conselho de administração, sem a presença de conselheiros internos, isto é, que exerçam funções executivas na organização (IBGC, 2009a). Pass (2004) também destaca a importância dos conselheiros independentes neste comitê.

Nesta Seção 2.7.3, foram apresentadas e discutidas as atividades do comitê de auditoria, não somente para instituições financeiras mas com ênfase nestas organizações, diante do escopo e dos objetivos desta tese. Pode-se perceber, a partir do exposto nesta Seção e nas Seções 2.2 e 2.3, que as atividades fundamentais do referido órgão relacionam-se intimamente com o escopo de gerenciamento de riscos.

No Quadro 13, estão consolidadas as atividades do comitê de auditoria, a partir dos conceitos expostos pelos autores e referências pesquisados.

Quadro 13 - Atividades do comitê de auditoria, consolidadas a partir do referencial teórico

Atividade	Autores pesquisados
<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar a supervisão do processo de elaboração das demonstrações financeiras, com foco nos controles internos e risco • Avaliar a efetividade dos controles internos dos processos relativos à produção dos demonstrativos financeiros • Entender os controles e processos implementados pela administração para assegurar que as demonstrações financeiras sejam provenientes dos correspondentes sistemas e cumpram as exigências legais, regulatórias e estatutárias • Garantir a adequada preparação, revisão, divulgação e disponibilização das informações, financeiras e não-financeiras, de interesse dos diversos <i>stakeholders</i> • Manter rigoroso controle, centralização e análise para liberação de qualquer informação a ser divulgada • Avaliar e aprovar as práticas contábeis escolhidas pela administração, comparando-as com as adotadas pelos concorrentes e por outras empresas • Discutir com a diretoria e os auditores independentes o resultado do exame das demonstrações financeiras e contábeis e outras questões significativas que possam afetar a confiabilidade dessas demonstrações, anteriormente à divulgação dos resultados • Avaliar se as informações contidas nas demonstrações financeiras têm total correspondência com a real situação do banco • Aprovação das demonstrações financeiras antes da sua divulgação • Avaliar se a administração estabelece uma cultura de controle adequada, mediante processo de comunicação interna quanto à importância dos controles e da gestão de riscos e mediante a criação de procedimentos para sua gestão e avaliação permanentes • Avaliar o cumprimento das leis, normas e regulamentações aplicáveis ao banco e o comprometimento da diretoria com relação a este aspecto 	<p>Álvares, Giacometti e Gusso (2008), Borges (2008), Felo <i>et al</i> (2003), Gansbeke <i>et al</i> (2008), Greuning e Bratanovic (2009), IBGC (2009a), IBGC (2009b), IFC (2010), Kitagawa e Ribeiro (2009), KPMG e CEG (2009), Osma e Noguer (2007), Pass (2004), Sobel e Reding (2004), Turley e Zaman (2004)</p>

<ul style="list-style-type: none">• Acompanhar a atuação dos órgãos reguladores e de supervisão, bem como as informações e relatórios dirigidos a eles• Acompanhar regularmente, junto à diretoria e aos advogados do banco, assuntos que possam causar impactos relevantes nas demonstrações financeiras ou em políticas de <i>compliance</i>• Recomendar, ao conselho de administração, a contratação da empresa de auditoria independente• Supervisionar as atividades das auditorias, tanto independente como interna• Revisar os planos de trabalho e os relatórios das auditorias independente e interna, incluindo a extensão dos testes de controles internos, para garantir que as principais áreas de risco sejam abordadas• Exigir que as auditorias forneçam uma avaliação independente sobre os processos de gestão de risco, controles internos e governança• Considerar se as recomendações feitas pelas auditorias são implementadas de forma oportuna pela diretoria• Examinar os trabalhos de auditoria e não-auditoria a serem realizados pela auditoria independente, a fim de avaliar o escopo e evitar conflitos de interesse• Avaliar a eficácia e a independência do auditor externo• Analisar a adequação dos recursos da auditoria interna, considerando seus planos de recrutamento e treinamento• Zelar para que a auditoria interna possua as adequadas linhas de reporte e independência• Avaliar, pelo menos anualmente, o desempenho da área de auditoria interna e do principal responsável pela função• Avaliar outros trabalhos, como os de consultoria tributária, de riscos e todos os que envolvam aspectos financeiros, mesmo que não tenham sido realizados pela auditoria independente• Monitorar potenciais conflitos de interesse e o cumprimento do código de ética e conduta• Monitorar quaisquer mudanças relevantes nos principais indicadores financeiros	
---	--

Após discorrer sobre as atividades do comitê de auditoria, na próxima Seção são debatidas as atividades do comitê de riscos, órgão que também vem recebendo cada vez mais importância no âmbito das melhores práticas de governança corporativa, especialmente após a última crise financeira internacional.

2.7.4 Comitê de Risco

Nos últimos anos e particularmente por conta da crise financeira iniciada em 2007, cada vez mais empresas vêm considerando estabelecer comitês de risco para apoiar os conselhos de administração, diante da crescente importância recebida pela gestão de riscos corporativos, assinala Lindorff (2010).

Por sua vez, Atkinson (2008) comenta que muitos conselhos de administração atribuem a supervisão da gestão de risco aos comitês de auditoria ou de finanças. Em sua análise, cada vez mais têm surgido, no nível do conselho, comitês de gerenciamento de riscos ou comitês de risco, uma vez que os comitês de auditoria já possuem muitas atribuições e responsabilidades.

A quantidade de atividades que devem ser desempenhadas pelo comitê de auditoria, bem como sua complexidade e relevância podem ser identificadas no Quadro 13 e foram examinadas na Seção 2.7.3 desta tese.

Diversos autores apontam que, em muitas empresas, as tarefas de supervisão da gestão de risco são atribuídas aos comitês de auditoria (ALDRED, 2003; BEASLEY *et al*, 2009; BRANSON, 2010), sendo que na maioria dos casos o monitoramento mais amplo, incluindo todos os tipos de risco, não parece ser uma prática difundida (BEASLEY *et al*, 2009).

Como consequência, muitos conselheiros de administração, investidores e observadores da governança corporativa começaram a questionar se o comitê de auditoria é o órgão mais efetivo para a supervisão da gestão de riscos em uma empresa (BATES e LECLERC, 2009).

Seguindo essa linha de raciocínio, McCarthy e Flynn (2004) recomendam a criação de um comitê de risco para cuidar das questões relativas aos riscos de forma geral, enquanto o comitê de auditoria deve ficar responsável pelos aspectos de risco relacionados à elaboração dos demonstrativos contábeis e financeiros.

Bates e Leclerc (2009) comentam que os comitês de risco são de alguma forma mais comuns em empresas que atuam em setores regulados, enquanto que são mais raros na maioria dos outros setores. Atkinson (2008) destaca que o conceito deste comitê, atuando como um comitê do conselho, ainda encontra-se em estágios iniciais fora do setor financeiro.

Os conselhos de administração constituem comitês de risco para certificar-se de que a diretoria executiva compreende os grandes riscos enfrentados pela empresa. Esse comitê pode trabalhar com a diretoria executiva para examinar os fatores de risco e identificar os pontos em que possam ocorrer concentração ou agravamento de riscos (CHARAN, 2005).

Ao discorrer sobre os benefícios que o comitê de risco poderia trazer para a gestão de riscos corporativos, Bates e Leclerc (2009) ressaltam: i) aliviar o trabalho do comitê de auditoria, ao supervisionar a gestão de riscos não relacionados à elaboração dos demonstrativos financeiros; ii) permitir uma melhor compreensão dos riscos, ao ampliar o escopo de avaliação dos riscos para outras áreas da empresa; iii) aprimorar a capacidade de reação a tendências e eventos; e iv) a atuação conjunta entre os diversos comitês pode criar sinergias na gestão de riscos. O comitê de risco pode atuar como uma espécie de coordenador, junto aos outros comitês, para garantir que os riscos sejam adequadamente tratados.

Cabe ao comitê de risco “a discussão e a clara definição do apetite a riscos da organização e a direção adequada a ser sugerida como orientação emanada da alta administração. A este comitê também caberá sugerir os limites de tolerância aos diferentes riscos identificados como aceitáveis pelo conselho de administração. Os limites constituirão a ferramenta para a área executiva conduzir as políticas da empresa” (IBGC, 2007a, p. 44).

Farrel *apud* Atkinson (2008) defende uma abordagem para a supervisão da gestão de risco, por parte do conselho de administração, dividida em dois aspectos, que ele chama de “processo de risco” (*risk process*) e “conteúdo de risco” (*risk content*). O comitê de risco seria responsável por supervisionar o *risk process*, ao passo que outros comitês supervisionariam o

risk content, isto é, o primeiro é centralizado ao passo que o segundo é distribuído. Tal abordagem mostra-se coerente uma vez que, como corrobora Branson (2010), os aspectos de gestão de riscos comumente surgem dentro do escopo das atividades dos outros comitês.

No “processo de risco”, estão a identificação do risco, sua avaliação, definição de responsabilidades, comunicação e organização para atender o referido risco. A partir daí, o “conteúdo do risco” é distribuído para as pessoas e as áreas responsáveis por proteger a empresa diante da ocorrência de eventos negativos relacionados (Farrel *apud* Atkinson, 2008).

No processo decisório diário, pode ser constituído um comitê executivo para o gerenciamento de riscos, ao qual competiria a função de tomada de decisão, de escolha e implementação de políticas alternativas, como por exemplo, decidir sobre a utilização de medidas de proteção (*hedge*) de posições. Nessa situação, o comitê executivo toma decisões dentro dos parâmetros de apetite a riscos definidos pelo conselho de administração, e administra e controla as posições com base em parâmetros de tolerância previamente definidos (IBGC, 2007a).

Conforme o Guia de Orientação para Melhores Práticas de Comitês de Auditoria (IBGC, 2009b), caso o comitê de auditoria seja responsável pelo monitoramento da gestão de riscos, são indicadas algumas atividades que o referido órgão deve realizar, como decorrência de suas atribuições. Pode-se considerar que, havendo um comitê de risco, estas atividades passam a fazer parte do seu escopo de atuação: i) avaliar a adequação das estruturas de controles internos para a gestão de riscos, comparando a complexidade da organização com as práticas do mercado de atuação, além de possíveis exigências legais e regulatórias; ii) avaliar o processo decisório e assegurar que estejam claramente definidos os responsáveis pelo monitoramento de cada risco, assim como devidamente segregadas as funções; iii) avaliar se há uma linguagem comum de riscos e uma visão compartilhada do processo de gestão dos riscos corporativos; iv) avaliar a adequação das ações da diretoria na implementação e manutenção das estruturas e políticas de gestão de riscos; v) avaliar o processo de monitoramento dos controles de riscos adotados pela diretoria; vi) estabelecer e manter contato contínuo com os principais comitês dos conselho de administração e os comitês executivos, visando assegurar uma visão compartilhada para o gerenciamento de riscos; vii) avaliação da adequação dos sistemas eletrônicos de informação, quanto a diversos aspectos, como política de segurança da informação, continuidade dos negócios, *backup* de informações, perfis de acesso, barreiras à invasão, sigilo dos dados; viii) avaliar a adequação

do plano de contingências, se é testado periodicamente inclusive sob condições de extremas (testes de estresse); ix) entender e monitorar a forma como o principal executivo e o diretor-financeiro avaliam a adequação e a eficácia dos controles internos e minimizam os riscos de fraudes nas demonstrações financeiras; x) compreender as atitudes da diretoria em relação às mudanças no ambiente de negócios da organização; xi) entender as operações com derivativos, explorando, com a área financeira e as instituições financeiras com quem a organização opera, os diferentes resultados possíveis, inclusive em cenários negativos críticos, avaliando se os riscos decorrentes estão compreendidos na definição do apetite a riscos da organização; xii) compreender o sistema de remuneração adotado pela administração e considerar se existem riscos de incentivos inadequados; xiii) verificar se a diretoria, a auditoria interna ou os auditores externos têm conhecimento da ocorrência de erros ou fraudes cometidos por funcionários, se foram identificadas transações suspeitas ou ilegais ou se foi detectado algum descumprimento de leis ou regulamentações; xiv) verificar se a diretoria tem o mapeamento do conjunto de riscos que afetam a organização e planos para tratamento dos riscos relevantes, individualmente e em conjunto.

Com relação aos desafios na atuação do comitê de risco, Bates e Leclerc (2009) indicam a qualificação dos membros como um aspecto relevante. Para empresas com perfil de risco mais complexo e operações diversificadas, pode ser difícil encontrar membros com as competências necessárias, ainda mais se este membro tiver que ser um conselheiro de administração independente.

Os autores ainda apontam que, com a criação de um comitê de risco, os conselheiros de administração não membros do referido comitê podem deixar de lado sua responsabilidade com relação à supervisão da gestão de risco. A criação do comitê não exclui a responsabilidade do conselho de administração. Branson (2010) ratifica tal entendimento.

Bates e Leclerc (2009) advertem para a possibilidade de confusão quanto aos limites de atuação dos diversos comitês, acarretando que certas categorias de risco sejam negligenciadas. Por isso, as atividades devem ser definidas cuidadosamente e formalizadas.

Bradley (2006) defende que bancos, seguradoras e outras empresas não-financeiras com riscos complexos possuam um comitê de risco, que inclua membros conselheiros de administração, especialistas em risco e com experiência no tema. Vários autores como Bates e

Leclerc (2009), Branson (2010), Charan (2005), Farrel *apud* Atkinson (2008), Lam (2009), McCarthy e Flynn (2004) e Mongiardino e Plath (2009), entre outros, recomendam a criação de comitês de risco, uma vez que o conselho de administração precisa compreender os riscos mais relevantes do negócio.

Nesta Seção 2.7.4, foram expostas e analisadas as atividades fundamentais do comitê de risco. Na medida em que o referido órgão fornece apoio ao conselho de administração nas questões relacionadas ao gerenciamento de riscos, diversas atividades listadas no Quadro 11 devem ser desempenhadas ou pelo comitê de riscos ou com o devido suporte do referido comitê, quando este existir. No Quadro 14, estão consolidadas as atividades do comitê de risco, a partir dos conceitos apresentados pelos autores e referências pesquisados, tanto nesta Seção como na Seção 2.7.1.

Quadro 14 - Atividades do comitê de risco, consolidadas a partir do referencial teórico

Atividade	Autores pesquisados
<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar o conselho de administração no estabelecimento da filosofia de governança e de gestão de risco • Propiciar ao conselho a compreensão de todos os riscos a que o banco está exposto, tanto estratégicos, financeiros e operacionais • Apoiar o conselho de administração na identificação, avaliação e monitoramento dos riscos mais relevantes do negócio • Recomendar, ao conselho de administração, o perfil de risco, o apetite a risco e as tolerâncias aos diferentes riscos identificados • Recomendar, ao conselho de administração, as políticas de gestão de risco, de controles internos e de <i>compliance</i> • Avaliar se há uma linguagem comum de riscos e uma visão compartilhada do processo de gestão dos riscos corporativos • Coordenar a atuação dos outros comitês, estatutários e executivos, para garantir que os riscos sejam adequadamente tratados e que haja uma visão compartilhada do processo de gestão dos riscos, conforme a abordagem “<i>risk process</i>” e “<i>risk content</i>” 	<p>Aldred (2003), Andrade e Rosseti (2004), Atkinson (2008), Bates e Leclerc (2009), Beasley <i>et al</i> (2009), BIS (2010), Bradley (2006), Branson (2010), Charan (2005), Farrel <i>apud</i> Atkinson (2008), Greuning e Bratanovic (2009), Guerra (2009b), IBGC (2007a), IBGC (2009b), Lam (2009), Lindorff (2010), McCarthy e Flynn (2004), Mongiardino e Plath (2009), Sobel e Reding (2004).</p>

<ul style="list-style-type: none">• Assegurar que a diretoria estabeleça um adequado sistema de gestão de riscos e de controles internos, consistente com a complexidade do banco, com os mercados de atuação e com as exigências legais e regulatórias• Atuar em conjunto com a diretoria para examinar os fatores de risco e identificar situações em que possam ocorrer concentração ou agravamento de riscos• Verificar se a diretoria tem o mapeamento do conjunto de riscos que afetam o banco e planos para tratamento dos riscos relevantes, individualmente e em conjunto• Avaliar o processo decisório e assegurar que estejam claramente definidos os responsáveis pelo monitoramento de cada risco relevante, assim como devidamente segregadas as funções• Garantir que os riscos mais relevantes estejam sendo adequadamente gerenciados• Monitorar e supervisionar o processo de gerenciamento de riscos corporativos• Supervisionar o trabalho e as decisões da diretoria, avaliando se estão alinhados com a filosofia de governança e de gestão de risco, e com o apetite a risco• Analisar periodicamente a adequação do nível de capital do banco diante dos riscos assumidos• Avaliar periodicamente a efetividade do processo de gerenciamento de riscos e dos procedimentos relacionados• Submeter a estratégia de negócios ao teste de estresse, para avaliar o que acontece com a liquidez do banco sob várias circunstâncias• Verificar se o banco dispõe de caixa suficiente para sobreviver a grandes impactos• Avaliar a continuidade dos negócios em situações críticas com grande impacto• Avaliar a adequação dos sistemas eletrônicos de informação, quanto a diversos aspectos, como política de segurança da informação, continuidade dos negócios, <i>backup</i> de informações, perfis de acesso, barreiras à invasão, sigilo dos dados	
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar a adequação do plano de contingências e se é testado periodicamente inclusive sob condições de estresse • Entender as operações com derivativos, analisando os diferentes resultados possíveis, inclusive em cenários negativos críticos, avaliando se os riscos decorrentes estão incluídos na definição do apetite a riscos do banco • Compreender o sistema de remuneração adotado pela administração e considerar se existem riscos de incentivos inadequados • Verificar se a diretoria, a auditoria interna ou os auditores externos têm conhecimento da ocorrência de erros ou fraudes cometidos por funcionários, de transações suspeitas ou ilegais ou de descumprimento de leis ou regulamentações • Definir o conteúdo e a frequência dos relatórios, sobre os assuntos de gestão de risco, recebidos da diretoria e das diversas áreas 	
--	--

Fonte: elaborado pelo autor.

Após ponderar sobre as atividades do comitê de risco, na próxima Seção são examinadas as atividades do comitê de remuneração, órgão que, juntamente com o comitê de risco e o comitê de auditoria, tem recebido cada vez mais atenção no âmbito das melhores práticas de governança corporativa, notadamente após a crise financeira internacional iniciada em 2007.

2.7.5 Comitê de Remuneração

Diante dos efeitos da crise financeira mundial, do maior envolvimento dos órgãos reguladores com as questões de remuneração dos gestores e do ativismo dos acionistas, o papel dos comitês de remuneração passa a ganhar mais importância, além de se tornar mais complexo, destaca Randolph-Williams (2010).

O autor explica que, para haver uma gestão de riscos efetiva, o comitê de remuneração deve garantir que os programas de remuneração não incentivem que os funcionários, para aumentar seus pagamentos no curto prazo, assumam riscos excessivos ou desnecessários que possam afetar a viabilidade da empresa no longo prazo.

Para Landsberg (2007), um comitê de remuneração geralmente é responsável por revisar as políticas e os planos de remuneração e benefícios, além aprovar os níveis de remuneração dos executivos. Roth e Espersen (2004) citam que as atividades mais comumente realizadas por esse comitê incluem desenvolver e comunicar a filosofia de remuneração para a organização, aprovar os planos de remuneração e elaborar relatórios.

Na visão de Charan (2005), cabe ao comitê desenvolver a filosofia de remuneração para a organização e vincular, por meio de um conjunto de objetivos, a remuneração ao desempenho. Pode-se considerar a filosofia de remuneração contendo o mesmo significado de política de remuneração.

Charan (2005) considera que, pelo fato da remuneração ser a ferramenta mais precisa para garantir que o principal executivo atue para atender aos melhores interesses da empresa e dos investidores, o comitê de remuneração precisa garantir que os planos de remuneração passem pelo teste do bom senso e recompensem a diretoria executiva por gerar valor para o negócio. Para o autor, a remuneração do principal executivo deve estar alinhada com a de seus subordinados diretos, de modo que os mesmos princípios impulsionem a ação de toda a diretoria.

Em consonância, Landsberg (2007) afirma que o referido comitê, ao realizar suas atividades, deve assegurar que: i) a remuneração dos gestores seja apropriada e justa; e ii) a remuneração e os benefícios sejam fatores de atração, motivação e retenção de pessoas talentosas, a fim de que os objetivos da organização possam ser atendidos.

Randolph-Williams (2010) afirma que é compreensível que as crescentes demandas legais e regulatórias ocupem parte da agenda dos conselheiros de administração. Entretanto o comitê de remuneração deve manter uma perspectiva “orientada para o futuro”, analisando, pelo menos uma vez por ano, a estratégia de remuneração sob a ótica das tendências do negócio e da própria estratégia corporativa. Landsberg (2007) também aponta o papel estratégico deste comitê.

Alguns autores, como Charan (2005), Randolph-Williams (2010) e Roth e Espersen (2004), consideram que o comitê de remuneração deve participar do processo de avaliação do

principal executivo. Charan (2005) comenta que o comitê de governança, mencionado na Seção 2.7.6 e o comitê de remuneração deverão integrar suas atividades para definir os detalhes do processo de avaliação de desempenho do principal executivo.

O planejamento de sucessão para cargos-chave, em função de sua natureza estratégica, deve ser fiscalizado pelo conselho de administração. Desse modo, o comitê responsável por cobrir as políticas de recrutamento e de remuneração também deve participar dessa supervisão (IFC, 2010).

No Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009a), não é mencionada especificamente a constituição de um comitê de remuneração. Contudo, trata-se do comitê de recursos humanos, ao qual compete discutir assuntos relativos à sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas.

Conforme IBGC (2009a), o comitê de recursos humanos deve: i) verificar se o modelo de remuneração prevê mecanismos para alinhar os interesses dos administradores com os da organização; ii) avaliar e supervisionar as práticas e processos de sucessão em todos os níveis hierárquicos, devendo acompanhar com mais detalhes a sucessão do principal executivo; e iii) apoiar o conselho de administração na elaboração e revisão do processo de avaliação anual dos administradores.

Diante da grande possibilidade de conflitos de interesse, recomenda-se com base nas boas práticas que os comitês de recursos humanos sejam formados, preferencialmente, exclusivamente por membros independentes do conselho de administração, sem a presença de conselheiros que exerçam funções executivas (IBGC, 2009a).

Do mesmo modo, Landsberg (2007) esclarece que o comitê de remuneração deve ser formado por conselheiros independentes a fim de garantir que seus membros não sejam pessoalmente beneficiados com as análises e recomendações do comitê. Pass (2004) também destaca a importância dos conselheiros independentes neste comitê.

Charan (2005) e Randolph-Williams (2010) advertem que o comitê de remuneração deve recorrer a consultores independentes da diretoria executiva, capazes de oferecer ao conselho

de administração o apoio necessário. Para evitar conflitos de interesses, a consultoria não deve ser prestadora de serviços da empresa (CHARAN, 2005; RANDOLPH-WILLIAMS, 2010).

Em 25 de novembro de 2010, o BCB tornou pública a Resolução 3.921, do CMN, que dispõe sobre a política de remuneração de administradores das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo BCB. O teor integral da aludida resolução encontra-se no Anexo 5.

Pelo termos da referida resolução, estabeleceu-se que o conselho de administração deve ser o órgão responsável pela política de remuneração, cabendo-lhe supervisionar o planejamento, operacionalização, controle e revisão da referida política. Ainda, as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, que atuem sob a forma de companhia aberta ou que sejam obrigadas a constituir comitê de auditoria nos termos da regulamentação em vigor, devem instituir órgão estatutário denominado comitê de remuneração.

Tal comitê é responsável por: i) elaborar a política de remuneração de administradores da instituição, propondo ao conselho de administração as diversas formas de remuneração fixa e variável, além de benefícios e programas especiais de recrutamento e desligamento; ii) supervisionar a implementação e operacionalização da política de remuneração de administradores da instituição; iii) revisar anualmente a política de remuneração de administradores da instituição, recomendando ao conselho de administração a sua correção ou aprimoramento; iv) propor ao conselho de administração o montante da remuneração global dos administradores a ser submetido à assembléia geral; v) avaliar cenários futuros, internos e externos, e seus possíveis impactos sobre a política de remuneração de administradores; vi) analisar a política de remuneração de administradores da instituição em relação às práticas de mercado, com vistas a identificar discrepâncias significativas em relação a empresas congêneres, propondo os ajustes necessários; vii) zelar para que a política de remuneração de administradores esteja permanentemente compatível com a política de gestão de riscos, com as metas e a situação financeira atual e esperada da instituição e com o disposto na regulamentação; e viii) elaborar, com periodicidade anual, relatório sobre os assuntos no âmbito de sua atuação.

Nesta Seção 2.7.5, foram apresentadas e discutidas as atividades fundamentais do comitê de remuneração. Na medida em que o referido órgão fornece apoio ao conselho de administração nas questões relacionadas à remuneração, várias atividades abordadas na Seção 2.7.1 devem ser desempenhadas ou pelo comitê de remuneração ou com o devido suporte do referido comitê, quando este existir.

No Quadro 15, estão consolidadas as atividades do comitê de remuneração, a partir dos conceitos apresentados pelos autores e referências pesquisados, tanto nesta Seção como na Seção 2.7.1.

Quadro 15 - Atividades do comitê de remuneração, consolidadas a partir do referencial teórico

Atividade	Autores pesquisados
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver e comunicar a filosofia de remuneração para a organização • Elaborar e revisar as políticas e os planos de remuneração e benefícios • Propor ao conselho de administração as diversas formas de remuneração fixa e variável • Sugerir, ao conselho de administração, benefícios e programas especiais de recrutamento e desligamento • Recomendar, ao conselho de administração, o montante da remuneração global dos administradores a ser submetido à assembleia geral • Avaliar cenários futuros e tendências do negócio, considerando seus possíveis impactos sobre a estratégia de remuneração • Vincular, por meio de um conjunto de objetivos, a remuneração ao desempenho • Verificar se o modelo de remuneração prevê mecanismos para alinhar os interesses dos administradores com os do banco • Assegurar que a remuneração dos gestores seja apropriada e justa • Garantir que a remuneração e os benefícios sejam fatores de atração, motivação e retenção de pessoas • Supervisionar a implementação e operacionalização da política de remuneração da instituição • Analisar a política de remuneração do banco em relação 	<p>Andrade e Rosseti (2004), Bateman e Snell (2006), BCB (2010), Charan (2005), Greuning e Bratanovic (2009), Guerra (2009b), IBGC (2009a), IFC (2010), Landsberg (2007), Pass (2004), Randolph-Williams (2010), Roth e Espersen (2004)</p>

<p>às práticas de mercado, com vistas a identificar discrepâncias significativas em relação a competidores, propondo os ajustes necessários</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zelar para que a política de remuneração esteja permanentemente compatível com a política de gestão de riscos, com as metas e a situação financeira, atual e esperada, do banco e com o disposto na regulamentação • Elaborar relatórios sobre os assuntos no âmbito de sua atuação 	
--	--

Fonte: elaborado pelo autor.

Após discorrer sobre as atividades do comitê de remuneração, na próxima Seção são debatidas as atividades fundamentais de outros comitês, ainda não abordados no referencial teórico desta tese.

2.7.6 Outros Comitês

Segundo Andrade e Rosseti (2004), os comitês encontrados com mais frequência são os de remuneração, auditoria, finanças, estratégia, recursos humanos e tecnologia da informação. No entendimento dos autores, o foco desses comitês é a definição de políticas e de riscos corporativos.

Oliveira (2006) assinala que os comitês mais comumente presentes em empresas são os comitês de auditoria, finanças, recursos humanos e marketing. O autor ainda faz referência aos comitês de estratégia, ética, capacitação executiva, nomeação e remuneração.

Para Álvares, Giacometti e Gusso (2008), os comitês mais usualmente encontrados em empresas são os comitês de auditoria, de recursos humanos e remuneração, de estratégia, de finanças e de ética. Citam ainda a existência de outros comitês: investimentos, novos negócios, gestão de riscos, sustentabilidade, responsabilidade social, marketing e governança.

Segundo os resultados da pesquisa “A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais: Um panorama das corporações brasileiras na BM&FBOVESPA e nas Bolsas norte-americanas”

(KPMG e CEG, 2009), os comitês de auditoria e de remuneração/recursos humanos são os mais freqüentes dentre as empresas que possuem comitês do conselho de administração.

Outros comitês do conselho criados ocasionalmente pelas empresas são os comitês de finanças/investimentos, governança corporativa, gestão de riscos, sustentabilidade, estratégia, ética, nomeação e executivo (KPMG e CEG, 2009).

Na versão posterior da citada pesquisa, cujo título foi alterado para “A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais: Um panorama atual das empresas abertas, com base nos seus Formulários de Referência” (KPMG e CEG, 2010), os resultados corroboram o que está descrito nos dois parágrafos anteriores.

Ainda, os resultados apontam que 78,6% das empresas emissoras de ADRs 2 e 3, portanto sujeitas à Sox, possuem comitês do CA, contra uma proporção de cerca de 40% nas empresas pertencentes ao Novo Mercado e Níveis 1 e 2, e apenas 28% no grupo de empresas do segmento tradicional (KPMG e CEG, 2010).

Em relação ao número de comitês por empresa, observa-se uma disparidade entre o grupo de empresas com ADRs 2 e 3, com uma média de 2,7 comitês por empresa, em relação aos demais grupos. Neste sentido, vale destacar que o grupo de empresas do Novo Mercado apresentou uma média de apenas um comitê de assessoramento por empresa (KPMG e CEG, 2010).

Para Daft (2007), um comitê de ética é um grupo de profissionais designado para supervisionar a ética da organização, decidindo sobre condutas questionáveis e sobre a disciplina dos transgressores.

Por sua vez, Oliveira (2006) entende que o citado comitê possui a finalidade de identificar, debater, estruturar, sustentar, disseminar e consolidar os valores éticos da empresa, perante os seus diversos *stakeholders*: acionistas/cotistas, clientes, fornecedores, funcionários, comunidade, governo.

Albarello (2009) comenta que cabe ao comitê de ética deliberar sobre questões éticas. É de sua responsabilidade: i) avaliar violações de conduta e definir punições; ii) manter o código de ética atualizado e adequado; iii) fornecer aconselhamento sob a ótica da ética.

O comitê de estratégia tem a finalidade de estruturar, desenvolver e operacionalizar o planejamento estratégico, bem como catalisar o processo de delineamento e implementação das estratégias (OLIVEIRA, 2006). McNicol (2010) desenvolveu uma tese sobre a importância do comitê de estratégia, todavia não apontou especificamente as atividades desempenhadas pelo aludido comitê.

Bahin (2009), ao explicar sobre o comitê de estratégia no nível do conselho de administração em bancos, aponta que cabe a este comitê: i) prover diretrizes para o planejamento estratégico; ii) assegurar que haja um processo de planejamento estratégico em curso; iii) auxiliar o conselho na aprovação de novos negócios e iniciativas de expansão; iv) avaliar se o banco possui as capacidades necessárias para a implementação da estratégia; e v) analisar o ambiente competitivo e verificar a adequação do posicionamento do banco.

Faz parte do escopo de atuação do comitê de nomeação assessorar o conselho de administração na indicação de pessoas que possam atuar como conselheiros de administração (PETRA, 2005). Para Pass (2004), a responsabilidade deste comitê é primordialmente procurar, selecionar e entrevistar candidatos a conselheiro, sendo formado por conselheiros independentes.

No comitê de governança, devem ser debatidos periodicamente os critérios que tornam adequada a composição vigente do conselho de administração, não só quando ocorrerem substituições de conselheiros, mas também quando mudanças na estratégia ou no contexto externo passarem a exigir novos conhecimentos e habilidades (CHARAN, 2005).

Melendy (2005) define o comitê de *compliance* como um grupo, formado principalmente por membros do conselho de administração, com a incumbência de garantir que a empresa e seus funcionários estejam agindo de acordo com todas as leis, regulamentos e regras aplicáveis ao negócio.

Por sua vez, Beaumier (2006) explica que, dentre as atividades do comitê de *compliance*, no nível do conselho de administração, incluem-se: i) assegurar que a empresa possua uma efetiva função *compliance*; ii) garantir que estejam sendo identificadas e tratadas todas as exigências regulatórias e legais; iii) revisar e aprovar as políticas de *compliance*; iv) revisar e aprovar o programa corporativo de *compliance*, que deve conter a avaliação do risco de *compliance*, planos de treinamento e o monitoramento; v) compreender o relacionamento da empresa com os órgãos reguladores, examinando suas comunicações e reunindo-se regularmente com eles; e vi) avaliar o desempenho do responsável pela função *compliance*.

Premuroso e Bhattacharya (2007) comentam que comitês de tecnologia são formados para assessorar o conselho de administração nos assuntos relacionados à tecnologia da informação, ciência e tecnologia. Feldman e Potamianos (2005) consideram que as principais atividades do comitê de tecnologia são: i) garantir o efetivo e seguro uso da tecnologia dentro da empresa; e ii) fornecer direcionamento e recomendar procedimentos para atender obrigações regulatórias com respeito à privacidade, conservação e proteção de dados, e manutenção de registros.

Em um banco, o comitê de crédito é o órgão colegiado no qual são realizadas as decisões de crédito, isto é, aprovação, negação ou alteração das propostas de operações de crédito, de acordo com um sistema de limites e alçadas²⁷. Algumas instituições possuem mais de um comitê, cada um com sua própria alçada de aprovação. Pode haver desde comitês de agência bancária, passando por comitês formados por membros de áreas técnicas de crédito, com ou sem participação das áreas comerciais, até o comitê máximo do qual pode participar o presidente do banco (SILVA, 2006b).

Hempel e Simonson (1999) afirmam que as principais decisões de crédito de um banco são tomadas por dois ou três comitês, que os autores chamam de *officers' loan committee*, *directors's loan committee* e o comitê de operações especiais, que monitora operações de crédito com problemas, buscando reduzir atrasos e recuperar os créditos.

Bahin (2009), ao abordar o comitê de crédito no nível do conselho de administração em bancos, afirma que a principal finalidade deste tipo de comitê é assegurar a qualidade dos

²⁷ As alçadas são os limites de crédito, delegados pelas instituições aos órgãos e pessoas gestoras de crédito, para decidir sobre operações de crédito, sem a necessidade de aprovações superiores (SILVA, 2006b).

empréstimos e da carteira de crédito. Para a autora, dentre as atividades fundamentais do comitê de crédito estão: i) elaborar e formalizar políticas de crédito; ii) avaliar se a carteira de crédito está de acordo com o perfil de risco do banco; iii) aprovar operações de crédito, de acordo com os limites e alçadas estabelecidos nas políticas de crédito; iv) examinar os relatórios sobre a qualidade da carteira de crédito; v) aprovar as perdas de crédito e provisões que serão divulgadas nos demonstrativos; e vi) monitorar o risco de crédito de posições fora do balanço.

Bahin (2009) considera que o comitê de gestão de ativos e passivos em bancos, no nível do conselho de administração em bancos, deve elaborar as políticas de aplicação de recursos e estabelecer os limites de liquidez e de exposição a riscos de mercado. Para Crouhy, Galai e Mark (2004), o comitê de gestão de ativos e passivos usualmente é responsável pelo estabelecimento, documentação e fiscalização de todas as políticas que envolvem riscos de mercado e de liquidez.

Gup e Kolari (2005) destacam que o comitê de gestão de ativos e passivos é responsável pela orientação financeira do banco, tendo por objetivo gerenciar as fontes de recursos e sua utilização com respeito aos riscos relacionados a taxas de juros e liquidez. A gestão de ativos e passivos é geralmente feita visando o curto prazo, focando numa visão diária e semanal.

Nesta Seção 2.7.6, foram expostas as atividades fundamentais dos comitês de ética, de estratégia, de nomeação e governança, de *compliance*, de tecnologia, de crédito, de operações especiais e de gestão de ativos e passivos.

No Quadro 16, estão consolidadas as atividades fundamentais dos vários comitês abordados, a partir dos conceitos apresentados pelos autores e referências pesquisados, tanto nesta Seção como na Seção 2.7.1, uma vez que os comitês, quando estatutários, dão suporte às atividades do conselho de administração ou fazem-lhe recomendações.

Quadro 16 - Outros comitês e suas atividades, consolidadas a partir do referencial teórico

Órgão	Atividades	Autores pesquisados
Comitê de Ética	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar e recomendar, ao conselho de administração, os códigos de ética e de conduta • Manter o código de ética atualizado e adequado • Deliberar sobre questões éticas • Avaliar violações de conduta e definir punições • Fornecer aconselhamento sob a ótica da ética 	Albarelo (2009), Daft (2007), Guerra (2009b), Oliveira (2006)
Comitê de Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar o conselho de administração na definição dos objetivos e diretrizes para o planejamento estratégico • Auxiliar o conselho de administração a incluir o apetite e a tolerância a riscos no planejamento estratégico • Assegurar que haja um processo de planejamento estratégico em curso • Avaliar de forma crítica o plano estratégico elaborado pela diretoria • Auxiliar o conselho na aprovação de novos negócios e iniciativas de expansão • Analisar o ambiente competitivo e verificar a adequação do posicionamento do banco • Avaliar se o banco possui as capacidades necessárias para a implementação da estratégia • Supervisionar a implementação das estratégias 	Andrade e Rosseti (2004), Bahin (2009), Bateman e Snell (2006), Glantz (2003), Greuning e Bratanovic (2009), Guerra (2009b), IBGC (2007a), IBGC (2009a), McNicol (2010), Oliveira (2006)
Comitê de Nomeação e Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar o conselho de administração nos assuntos relacionados à governança do banco • Identificar e selecionar candidatos a conselheiro de administração • Definição e revisão dos critérios de seleção de conselheiros 	Charan (2005), Guerra (2009b), Pass (2004), Petra (2005)
Comitê de <i>Compliance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir que a empresa e seus funcionários estejam agindo de acordo com todas as leis, 	Beaumier (2006), BIS (2010), Melendy (2005)

	<p>regulamentos e regras aplicáveis ao negócio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assegurar que a empresa possua uma efetiva função <i>compliance</i> • Garantir que estejam sendo identificadas e tratadas todas as exigências regulatórias e legais • Revisar e recomendar, ao conselho de administração, as políticas de <i>compliance</i> • Revisar e recomendar, ao conselho de administração, o programa corporativo de <i>compliance</i>, que deve conter a avaliação do risco de <i>compliance</i>, planos de treinamento e o monitoramento • Compreender o relacionamento da empresa com os órgãos reguladores, examinando suas comunicações e reunindo-se regularmente com eles • Avaliar o desempenho do responsável pela função <i>compliance</i> 	
Comitê de Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Assessorar o conselho de administração nos assuntos relacionados à tecnologia da informação, ciência e tecnologia • Garantir o efetivo e seguro uso da tecnologia dentro da empresa • Fornecer direcionamento e recomendar procedimentos para atender obrigações regulatórias com respeito à privacidade, conservação e proteção de dados, e manutenção de registros • Revisar e recomendar, ao conselho de administração, as políticas de segurança da informação 	BIS (2010), Feldman e Potamianos (2005), Premuroso e Bhattacharya (2007)
Comitê de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar e recomendar, ao conselho de administração, as políticas de crédito • Assegurar a qualidade dos empréstimos e da carteira de crédito • Avaliar se a carteira de crédito está de acordo com o perfil de risco do banco 	Bahin (2009), BIS (2010), Hempel e Simonson (1999), Silva (2006b)

	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovar operações de crédito, de acordo com os limites e alçadas estabelecidos nas políticas de crédito • Examinar os relatórios sobre a qualidade da carteira de crédito • Aprovar as perdas de crédito e provisões que serão divulgadas nos demonstrativos • Monitorar o risco de crédito de posições fora do balanço 	
Comitê de Operações Especiais	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar operações de crédito com problemas • Buscar reduzir atrasos e recuperar os créditos 	Hempel e Simonson (1999)
Comitê de Ativos e Passivos	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar e recomendar, ao conselho de administração, as políticas de aplicação de recursos e as políticas de risco de mercado e de risco de liquidez • Estabelecer os limites de liquidez e de exposição a riscos de mercado • Gerenciar as fontes de recursos e sua utilização com respeito aos riscos relacionados a taxas de juros e liquidez 	Bahin (2009), BIS (2010), Crouhy, Galai e Mark (2004), Gup e Kolari (2005)

Fonte: elaborado pelo autor.

Cumprasse assinalar que, a partir da revisão da literatura disponível, pode-se identificar que há uma incidência consideravelmente maior de estudos sobre as atividades do conselho de administração, comitê de auditoria, comitê de remuneração e comitê de risco, em comparação com estudos sobre as atividades dos comitês vistos nesta Seção. Um indicativo de tal fato é a quantidade de autores e referências mencionados ao tratar-se de cada um dos referidos órgãos.

Outro comentário relevante é que, embora a maior parte dos estudos aborde comitês estatutários, foi notado com bastante frequência que muitos autores não fazem a distinção entre comitês do conselho e comitês executivos, conseqüentemente não deixando claro qual é a natureza do comitê em questão.

Neste segundo capítulo, Fundamentação Teórica, foi realizada a revisão crítica do referencial teórico disponível sobre os conceitos envolvidos no problema de pesquisa, possibilitando a

elaboração do embasamento teórico e o estabelecimento do constructo da tese. No capítulo seguinte, Metodologia de Pesquisa, são discutidos os aspectos metodológicos da pesquisa empírica.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, são descritos o método e as técnicas utilizadas para a realização da pesquisa. No campo da Administração, as pesquisas devem ser realizadas com base em investigação sistemática, alicerçada em critérios consistentes, a fim de gerar informações confiáveis para melhor entender os fenômenos relacionados às organizações (COOPER e SCHINDLER, 2003).

3.1 Método da Pesquisa

Para atender aos objetivos propostos, optou-se por conduzir uma pesquisa qualitativa e exploratória, com a utilização de estudos de casos múltiplos, conforme será explanado a seguir.

A pesquisa qualitativa caracteriza-se pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, em oposição à pesquisa quantitativa, em que predominam mensurações (MARTINS, 2006). O autor ensina que no campo das Ciências Sociais Aplicadas há fenômenos de elevado grau de complexidade e de difícil quantificação, cujo tratamento pressupõe um maior nível de detalhamento.

Diante do exposto, Martins (2006) assevera que, de modo geral, pesquisas quantitativas são mais adequadas ao processo de testar teorias, ao passo que pesquisas qualitativas aplicam-se melhor a situações em que se deseja a construção de teorias.

A escassez de estudos sobre o relacionamento entre estruturas de governança corporativa e gestão de riscos em bancos, evidenciada a partir da revisão da literatura disponível, justifica o emprego da pesquisa exploratória com o intuito de obter maior conhecimento sobre o problema de pesquisa, de forma coerente com o entendimento de Triviños (1987).

De acordo com Gil (1999), as pesquisas exploratórias costumam ser empregadas quando o tema de pesquisa é pouco explorado, como ocorre com o problema de pesquisa em questão. Ratificando tal ponto de vista, Selltiz *et al* (1975) apontam que a pesquisa exploratória presta-

se ao esclarecimento de conceitos e ao estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas. Os citados autores assinalam a adequação do uso de estudos de casos neste tipo de pesquisa.

Ponto de vista semelhante apresenta Eisenhardt (1989), ao explicar que o estudo de caso pode ser considerado apropriado para os estágios iniciais da pesquisa sobre determinado tópico ou para fornecer novas perspectivas a um tópico já pesquisado.

Gil (2007) destaca que o estudo de caso se caracteriza pelo estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado. Martins (2006), de forma convergente, afirma que o estudo de caso permite a penetração na realidade social, mediante a imersão profunda e exaustiva em um objeto delimitado.

Yin (2005) define estudo de caso como um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. Na visão do autor, em qualquer estudo de caso é essencial que a revisão da teoria seja feita antes da coleta de dados, fornecendo uma base teórica de modo a determinar quais dados devem ser coletados e como os dados serão analisados.

Neste sentido, Martins (2006) nota uma grave falha, comumente encontrada em estudos de caso: a ausência de um referencial teórico que, não somente aponte o que investigar, mas também oriente a abordagem da pesquisa e a aproximação com o fenômeno pesquisado. Todavia, é preciso ter em mente que a fundamentação teórica é um meio para se atingir os objetivos da pesquisa, e não um fim em si mesma.

De modo geral, considera-se que a utilização de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade (GIL, 2007). Por outro lado, uma pesquisa com múltiplos casos requer uma metodologia mais apurada e mais tempo para coleta e análise dos dados, uma vez que será necessário reaplicar as mesmas questões em todos os casos (GIL, 2007; YIN, 2005).

As evidências resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo como um todo é visto, conseqüentemente, como sendo mais robusto (HERRIOT e FIRESTONE, 1983 *apud* YIN, 2005).

Yin (2005), observando que os estudos de caso único e múltiplos são variantes de uma mesma estrutura metodológica, enfatiza uma distinção importante, em estudo de casos múltiplos, entre a lógica de replicação e a lógica de amostragem. Quando os casos produzem resultados similares dá-se o nome de replicação literal e quando produzem resultados contrastantes dá-se o nome de replicação teórica.

Na utilização de métodos estatísticos busca-se selecionar uma amostra que seja representativa de uma população; no estudo de casos múltiplos, por sua vez, cada caso selecionado deve ser visto como um estudo diferente e que pode ser comparado por meio de uma lógica de replicação (YIN, 2005).

3.2 Critérios para Seleção dos Casos

Qualquer utilização de casos múltiplos precisa seguir uma lógica de replicação e não de amostragem, devendo o pesquisador escolher cada caso cuidadosamente (YIN, 2005), com base em razões teóricas e não estatísticas (EISENHARDT, 1989), segundo critérios de seleção que variam conforme os propósitos definidos para a pesquisa (GIL, 2007).

O conceito de uma população de casos é relevante na medida em que determina o conjunto do qual a amostra a ser pesquisada será extraída. A seleção de uma população adequada controla variações não relevantes nas características dos casos e ajuda a traçar limites para a generalização dos resultados (EISENHARDT, 1989).

Desse modo, foram definidos intencionalmente critérios para a seleção dos casos a serem pesquisados, com base nos objetivos da pesquisa e na contribuição que os casos poderiam fornecer ao estudo. As empresas foram selecionadas dentre os bancos, atuantes no sistema financeiro nacional, que atendem a pelo menos uma das duas seguintes condições:

- estejam listados no Novo Mercado ou nos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA;
- estejam submetidos às exigências da Lei Sarbanes-Oxley.

Tendo-se estabelecido a população-alvo, aplicou-se o critério de amostragem por acessibilidade ou por conveniência, isto é, os bancos objeto do estudo de caso são aqueles cujas informações foram disponibilizadas ao pesquisador, de acordo com o entendimento de diversos autores (COOPER e SCHINDLER, 2003; GIL, 1999; VERGARA, 2007). Cooper e Schindler (2003) entendem que a amostragem por conveniência é apropriada para os estágios iniciais de uma pesquisa exploratória.

3.3 Coleta de Dados

Recomenda-se que, em estudos de caso, sejam adotadas mais de uma técnica de coleta de dados, visto que a obtenção de dados por meio de técnicas diversas é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos e para conferir validade ao estudo (GIL, 2007; MARTINS, 2006).

A utilização de múltiplas fontes de evidência constitui, portanto, o principal recurso de que se vale o pesquisador para conferir significância aos resultados do estudo de caso (GIL, 2007; YIN, 2005). Ratificando tal raciocínio, Cooper e Schindler (2003) aconselham a utilização de múltiplas fontes de informação, em estudos de caso.

Yin (2005) ensina que as evidências para um estudo de caso possuem seis fontes distintas, conforme apresentado no

Quadro 17: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Quadro 17 - Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos

Fonte de evidências	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> • Estável – pode ser revisada inúmeras vezes • Discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso • Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento • Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de recuperação – pode ser baixa • Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa • Relato de vieses – reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor • Acesso – pode ser deliberadamente negado
Registros em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> • Os mesmos mencionados para documentação • Precisos e quantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Os mesmos mencionados para documentação • Acessibilidade aos locais devido a razões particulares
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso • Perceptivas – fornecem inferências causais percebidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Vieses devido a questões mal-elaboradas • Respostas viesadas • Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado • Reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> • Realidade – tratam de acontecimentos em tempo real • Contextuais – tratam do contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> • Consomem muito tempo • Seletividade – salvo ampla cobertura • Reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado • Custo – horas necessárias pelos observadores humanos
Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> • Os mesmos mencionados para observação direta • Perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> • Os mesmos mencionados para observação direta • Vieses devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador
Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de percepção em relação a aspectos culturais • Capacidade de percepção em relação a operações técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Seletividade • Disponibilidade

Fonte: Adaptado de Yin (2005, p. 113)

Durante a pesquisa de campo, foram coletados dados primários por meio da técnica de entrevistas com executivos dos bancos selecionados, BICBANCO e BIM. No Quadro 18 e no Quadro 19, são apresentados os executivos entrevistados, todos de alguma forma relacionados com as atividades dos órgãos da estrutura de governança corporativa.

Quadro 18 - Apresentação dos executivos entrevistados - BICBANCO

Nome	Cargo	Tempo de Empresa	Tempo no Cargo	Experiência Profissional	Formação
Claudio Augusto Rotolo	Executivo de Governança Corporativa e membro dos seguintes comitês: <ul style="list-style-type: none"> • Controles Internos • Executivo de Tesouraria • Operacional • Prevenção à Lavagem de Dinheiro • Riscos • Segurança da Informação • Sustentabilidade 	Desde 2004	3 anos e 4 meses	28 anos na indústria financeira, tendo atuado como <i>trainnee</i> , gerente de crédito e superintendente de risco	Engenharia, Administração e Modelagem Matemática em Finanças.
Heraldo Gilberto de Oliveira	Presidente do Comitê de Auditoria	Desde dezembro de 2009	Desde dezembro de 2009	Mais de 25 anos, tendo atuado como conselheiro de administração, coordenador de comitê de auditoria, auditor independente, consultor e professor	Administração e Contabilidade
Carlos Eduardo Sampaio Lofrano	Membro do Comitê de Auditoria	Desde dezembro de 2009	Desde dezembro de 2009	Mais de 30 anos na indústria financeira, atuando como diretor e consultor da BM&FBovespa, e em diversos cargos no Banco Central do Brasil	Economia

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 19 - Apresentação dos executivos entrevistados - BIM

Nome	Cargo	Tempo de Empresa	Tempo no Cargo	Experiência Profissional	Formação
Abel Bezerra	Superintendente Administrativo e membro do Comitê de Informática e Segurança da Informação	Desde setembro de 2006	Desde setembro de 2006	Mais de 27 anos de experiência no mercado financeiro e de serviços com atuação em área comercial, recursos humanos, qualidade, ouvidoria, organização sistemas e métodos, reengenharia, atendimento e administrativa em geral.	Arquitetura, Marketing e Vendas, Gestão de Pessoas, Processos e Finanças.
Celia Pizzi	Superintendente de	Desde	Desde	Mais de 20 anos de	Administração

	Riscos e <i>Compliance</i> e membro dos comitês: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Compliance</i> e Auditoria Interna • Informática e Segurança da Informação 	novembro de 2010	novembro de 2010	experiência no mercado financeiro, atuando em controles internos, riscos, atendimento a órgãos reguladores, <i>compliance</i> e implantação de projetos	e Finanças
Gilmar Melo de Azevedo	Diretor Comercial e membro dos comitês: <ul style="list-style-type: none"> • Crédito • Comitê de Casos Especiais 	Desde 2006	3 anos e 6 meses	Quase 40 anos no mercado financeiro, atuando primordialmente na área comercial de bancos médios	Direito
Luiz Cláudio Rossi	Superintendente de Riscos, <i>Compliance</i> e Segurança da Informação e membro dos comitês: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Compliance</i> e Auditoria Interna • Informática e Segurança da Informação 	3 anos	3 anos	20 anos na indústria financeira, atuando em tecnologia, auditoria, riscos, controles internos, <i>compliance</i> , segurança da informação e governança corporativa	Economia, Finanças e Tecnologia de Informação
Maria Ângela Valente	Superintendente de Relações com Investidores. Dá suporte ao conselho de administração e secretaria o conselho fiscal	Desde Junho de 2007	1 ano	Profissional com mais de 25 anos de experiência no mercado financeiro com atuação em análise de crédito e riscos, planejamento, marketing, comercial e Relações com Investidores	Publicidade e Propaganda, Finanças e Relações com Investidores
Ulisses Zimmerer	Superintendente Jurídico e membro do Comitê Jurídico	Desde 2006	3 anos	Mais de 33 anos de experiência em contabilidade, planejamento tributário e assessoria jurídica a produtos e negócios.	Contabilidade e Direito, especializado em direito tributário.

Fonte: elaborado pelo autor.

As entrevistas são uma das fontes de informações mais importantes para um estudo de caso, pondera Yin (2005). A entrevista pode ser entendida como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, a fim de obter dados que interessam à investigação (GIL, 1999).

Cooper e Schindler (2003) caracterizam a entrevista pessoal como uma conversação bidirecional, cuja principal vantagem é a profundidade das informações e os detalhes que podem ser obtidos.

Marconi e Lakatos (2007) citam que a entrevista focalizada apresenta um roteiro de tópicos a serem abordados, embora o entrevistador possua liberdade para fazer as perguntas. Yin (2005) comenta que este tipo de entrevista assume um caráter de conversa informal, na qual o entrevistador seguirá um conjunto de perguntas resultantes do protocolo do estudo de caso, apresentado no Apêndice 1.

Embasadas pelos parágrafos anteriores, as entrevistas conduzidas na pesquisa de campo foram focalizadas e pessoais, acompanhadas de um roteiro de questões, que está disponível no Apêndice 2.

Os dados secundários foram obtidos com o emprego da técnica de exame documental, seja pela utilização de documentos fornecidos pelos bancos estudados²⁸, como políticas, normas, manuais, relatórios, atas de reuniões, regimentos de comitês, apresentações e organogramas, seja também por meio da consulta a documentos públicos, como relatórios anuais e trimestrais, formulários de referência, estatutos sociais, apresentações, *sites* corporativo e *site* de relações com investidores, na *internet*.

Para a realização de um estudo de caso, o emprego de pesquisa documental faz-se necessário para o melhor entendimento do caso e também para corroborar evidências coletadas por outros instrumentos e outras fontes, possibilitando a confiabilidade de achados por meio de triangulações de dados e de resultados (MARTINS, 2006; YIN, 2005).

3.4 Análise de Dados

Em contraposição a outros tipos de pesquisa, Martins (2006) adverte que o estudo de caso não apresenta uma etapa de análise dos resultados tão bem delimitada, haja vista que as análises e reflexões encontram-se presentes nas várias etapas da pesquisa. Particularmente, durante o levantamento de informações e coleta de dados, o autor observa que podem ocorrer situações nas quais, a partir do exame dos resultados parciais, surge a necessidade de correções de rumo e consultas adicionais a outras obras de referência.

²⁸ Utilizados com a devida autorização. Dados considerados confidenciais não foram empregados nesta tese.

Yin (2005) ressalta que a fase de análise constitui o estágio mais difícil na realização de estudos de caso, recomendando que sejam seguidas, como estratégia geral, as proposições teóricas que refletem os objetivos, a revisão da literatura e novas idéias que possam surgir. Como técnica analítica específica, foi adotada a adequação ao padrão que, de acordo com o autor, compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica, geralmente obtido pela análise da teoria.

Tal escolha alinha-se com a orientação de Campomar (1991), para quem as análises devem ser elaboradas principalmente por analogias, contendo comparações com teorias, modelos e outros casos.

3.5 Limitações da Pesquisa

Algumas limitações presentes neste estudo são aquelas intrínsecas aos métodos de pesquisa que não consideram amostras com poder estatístico, ou seja, a impossibilidade de generalização estatística (GIL, 2007; MARTINS, 2006; YIN, 2005). Entretanto, conforme apontam diversos autores, o estudo de caso possibilita a realização de generalizações analíticas (MARTINS, 2006; YIN, 2005).

Uma limitação verificada em pesquisas desta natureza é o acesso a informações, as quais não foram fornecidas com o grau de detalhamento e profundidade desejados pelo pesquisador, devido ao tema do estudo apresentar caráter estratégico e envolver aspectos que, de algum modo, podem influenciar na reputação da instituição junto a seus *stakeholders*, em especial investidores, depositantes e órgãos reguladores. Uma consequência deste fato refletiu-se na dificuldade em conseguir bancos cuja alta administração autorizasse o fornecimento de informações e, portanto, a realização da pesquisa de campo. Ademais, muitas informações relevantes não puderam ser utilizadas neste tese, pois foram classificadas como confidenciais.

Como o foco da presente pesquisa residiu nas atividades fundamentais, relacionadas ao gerenciamento de riscos, dos órgãos da estrutura de governança, não foram estudados os aspectos referentes à composição dos órgãos nem à comunicação com outros órgãos e áreas

das organizações. Conseqüentemente, os resultados desta tese não contemplam a influência da composição nem dos aspectos da comunicação sobre as atividades fundamentais pesquisadas.

Outra limitação relevante, encontrada em estudos de caso, é o viés do entrevistado, o qual pode fornecer informações inverídicas ou ainda expressar opiniões e idéias que não representem a visão da organização como um todo. Um cuidado para minimizar este viés é basear-se em outras fontes de evidências, seja para confirmar as informações seja para identificar inconsistências (YIN, 2005), e ainda a realização de entrevistas com mais de um executivo da mesma empresa.

4 ESTUDOS DE CASO

Neste capítulo, são apresentados os relatos dos casos contidos nos dois bancos selecionados para o estudo de campo: Banco Industrial e Comercial S.A. (BICBANCO) e Banco Indusval Multistock (BIM). Nos casos estudados, há uma breve apresentação do histórico e de informações gerais sobre cada organização. Há também uma descrição da gestão de riscos e da estrutura de governança corporativa, a partir da qual foram realizadas as análises dos casos, confrontando os dados obtidos com o constructo da tese, conforme explicado na Seção 3.4.

As informações apresentadas neste capítulo foram obtidas a partir de duas fontes de evidência, de acordo com Yin (2005) e que são mostradas no Quadro 17: entrevistas e documentos fornecidos pelos bancos pesquisados. Na Seção 3.3, são discutidas as técnicas de coletas de dados, apresentados os executivos entrevistados (Quadro 18 e Quadro 19) de cada um dos bancos e detalhados quais documentos foram analisados.

Cabe destacar que não houve intenção de fazer qualquer juízo de valor sobre as organizações pesquisadas nem efetuar comparações entre a atuação dos dois bancos. Uma vez que cada organização possui o seu contexto, sua cultura e sua filosofia, os casos foram construídos com única finalidade de atender ao problema de pesquisa proposto. Conseqüentemente, as diferenças observadas entre as atividades dos bancos estudados representam somente a convergência ou divergência com relação à teoria, não sendo justificadas quaisquer avaliações sobre a eficácia e a eficiência de cada uma delas.

Também cumpre enfatizar que todas as informações e dados presentes nas Seções 4.1, 4.1.1, 4.1.1.1, 4.1.1.2, 4.1.1.3, 4.1.1.4, 4.1.1.5, 4.1.2, 4.1.2.1, 4.1.2.2, 4.1.2.3, 4.2, 4.2.1, 4.2.1.1, 4.2.1.2, 4.2.1.3, 4.2.2, 4.2.2.1, 4.2.2.2 e 4.2.2.3 ou foram fornecidas pelas organizações pesquisadas, com a devida autorização para uso no âmbito desta tese, ou foram obtidas por meio de documentos públicos. Por conseguinte, não representam qualquer opinião ou juízo de valor emitido por parte do autor desta tese.

4.1 Banco Industrial e Comercial S.A. - BICBANCO

Criado em 1938, na cidade de Juazeiro do Norte (CE), o Banco Industrial e Comercial S.A. – BICBANCO – é uma instituição financeira privada, de capital nacional, especializada na concessão de crédito corporativo para empresas de médio porte (*middle market*), isto é, empresas com faturamento anual entre R\$ 50 milhões e R\$ 500 milhões. A missão, a visão e os valores da Instituição são apresentados no Quadro 20.

Quadro 20 - Missão, visão e valores do BICBANCO

Missão	Desenvolver uma atividade financeira que, ao mesmo tempo e de forma integrada, maximize o retorno dos Acionistas, garanta um crescimento consistente e sadio da Instituição e valorize a Comunidade em que está inserida.
Visão	Como corolário do cumprimento de sua Missão, a Instituição ambiciona ter seus Colaboradores reconhecidos pelos Clientes e pelo Mercado como a melhor equipe de profissionais em produtos e serviços financeiros voltados para o <i>Middle Market</i> .
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito aos Colaboradores • Conformidade às normas da Instituição • Reconhecimento do Desempenho • Incentivo ao trabalho em equipe • Promoção da Transparência • Integridade • Incentivo à inserção ativa no ambiente financeiro • Responsabilidade Social perante a Comunidade

Fonte: BICBANCO (2010a, p. 2)

Como banco múltiplo, oferece vários produtos e serviços, que atendem a uma diversificada base de clientes, distribuídos por todo o Brasil. Após mais de 70 anos de atividade, figura como um dos grandes bancos do mercado financeiro nacional: segundo informações do Banco Central do Brasil, de dezembro de 2010, tomando-se por base o volume de operações de crédito, o BICBANCO é o 5º maior banco de capital nacional privado, o 9º maior banco privado entre capital nacional e estrangeiro e o 14º maior banco do *ranking* geral, que reúne instituições de capital público e privado. Na Ilustração 8, é sintetizado o histórico da Instituição.

1938 – 1947

Em 1938, José Bezerra de Menezes e líderes da economia local fundam, na cidade de Juazeiro do Norte (CE), o Banco da Cooperativa de Crédito de Joazeiro (grafia antiga), que promoveu os primeiros financiamentos aos produtores da região Sul do Ceará. Seis anos mais tarde, amplia suas atividades e muda sua denominação para Banco do Juazeiro.

1948 – 1957

Com a evolução do novo modelo industrial brasileiro e o crescimento das exportações, o grupo Bezerra de Menezes expande seus negócios e se torna acionista majoritário do Banco do Juazeiro.

1958 – 1967

O Banco amplia sua atuação como agente de fomento para o comércio e a indústria na região de Cariri e se fortalece regionalmente, com o apoio da gestão político-administrativa da instituição e os avanços da reforma bancária brasileira.

1968 – 1977

Em 1972, o Banco do Juazeiro incorpora o Banco do Cariri e surge o Banco Industrial do Cariri (BIC). Dois anos depois, ocorre a fusão com o Banco dos Proprietários, para maior abrangência e diversificação de negócios. Após esse processo, transfere sua sede para a capital Fortaleza (CE) e muda sua razão social para Banco Industrial do Ceará (BIC).

1978 – 1987

Em 1981, inaugura a primeira agência fora do Estado – em São Paulo (SP) – e altera sua denominação para Banco Industrial e Comercial S.A. (BIC). A partir daí, passa por um forte processo de crescimento e é eleito o banco comercial com melhor desempenho do Sistema Financeiro Nacional por duas vezes consecutivas, pela Revista Exame.

1988 – 1997

Cria a marca BICBANCO, em 1992, que reflete seu dinamismo e sua modernização. Nos anos seguintes, expande sua participação de mercado, amplia a base de clientes e direciona suas atividades para o segmento de *middle market*, coerente com sua vocação. Em 1995, transfere sua sede para São Paulo (SP) e implanta a área internacional.

1998 – 2003

O Banco inaugura sua sede na Av. Paulista, em São Paulo (SP) e abre sua primeira agência no exterior, em Grand Cayman, para internacionalizar suas operações. No ano seguinte, alinhado com os princípios de governança corporativa, constitui as empresas Gemini Holding S.A., que passa a centralizar o controle acionário, e a Primus Holding S.A., que detém o controle da BIC Corretora de Câmbio e Valores S.A.

2004 – 2007

Em 2004, supera a marca dos R\$ 100 milhões de lucro líquido e, no ano seguinte, é eleito o melhor banco de *middle market* do País pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Em 2006, se torna o primeiro banco de porte médio do Brasil a realizar uma operação de dívida subordinada e, em 2007, inicia as negociações com suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), listadas no Nível 1 de Governança Corporativa.

2008 – 2009

Em 2008, ao comemorar 70 anos de atividade, cria sua marca de sustentabilidade "Movimento Azul", fruto do compromisso com a gestão ética e responsável. No ano seguinte, inicia o processo de aquisição da Sul Financeira S.A. – Crédito, Financiamento e Investimentos.

Ilustração 8 - Histórico sintetizado do BICBANCO

Fonte: BICBANCO (2010a, p. 3)

Sediado em São Paulo (SP) desde 1995, na época da realização desta tese encontrava-se presente em cerca de 30 das principais cidades do País, localizadas em 17 Estados e no Distrito Federal. Desde 2002, mantém uma agência em Grand Cayman, como suporte para sua atuação no mercado financeiro internacional. O BICBANCO encerrou o 4º trimestre de 2010 com 908 funcionários, aumento de 7,6% e 21,6% na comparação com o trimestre e ano

anteriores, respectivamente; as despesas com treinamento e capacitação atingiram R\$ 772,7 mil, 34,9% superior em relação ao ano anterior.

Com relação à estrutura societária, no encerramento do exercício social de 2010, o conglomerado econômico BICBANCO apresentava a composição acionária retratada na Ilustração 9:

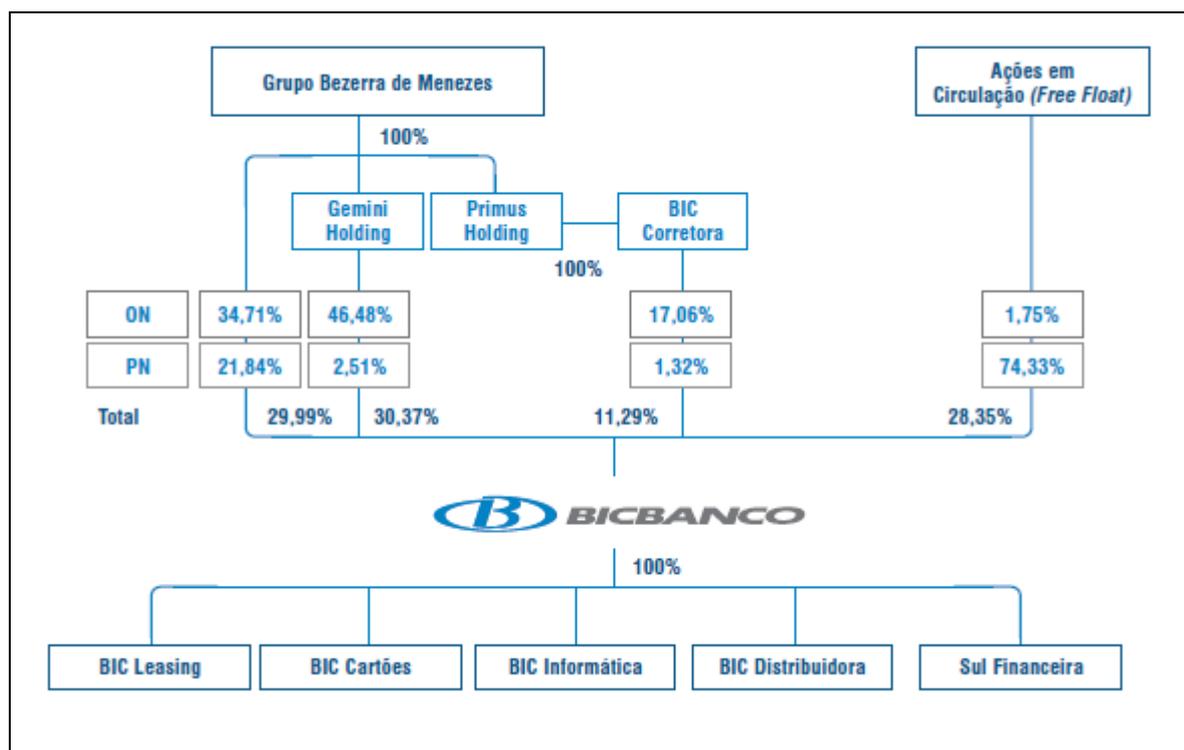


Ilustração 9 - Estrutura acionária do conglomerado econômico BICBANCO, em 31.12.2011

Fonte: BICBANCO (2010a, p. 13)

As *holdings* Gemini e Primus foram criadas em 2003, com o objetivo de aperfeiçoar as práticas de Governança Corporativa e consolidar as participações de seus controladores. A Gemini *Holding* foi criada com a finalidade de centralizar as ações representativas do controle acionário do BICBANCO; por sua vez, Primus *Holding* reúne as ações representativas do controle acionário da BIC Corretora de Câmbio e Valores S.A., que é acionista do Banco. A BIC Corretora foi constituída em 1985, mas não exerce atividades operacionais, uma vez que sua atuação está relacionada apenas à participação no Grupo.

Em 31 de dezembro de 2010 as empresas Gemini *Holding* e Primus *Holding*, por intermédio da BIC Corretora, detinham 41,66% do capital social do BICBANCO, o Grupo Bezerra de Menezes possuía 29,99% do capital e os 28,35% restantes eram compostos por ações em

circulação. No Quadro 21, encontram-se as descrições das empresas controladas pelo BICBANCO.

Quadro 21 - Empresas controladas - BICBANCO

Empresa controlada	Descrição
BIC Leasing	Com 18 anos de atividade, a BIC Arrendamento Mercantil S.A. atua na área de operações de arrendamento mercantil para pessoas jurídicas de bens móveis e imóveis, em especial veículos, máquinas e equipamentos.
BIC Cartões	A BIC Administradora de Cartões de Crédito S/C Ltda. opera, desde 30 de setembro de 2007, na emissão e administração de cartões de crédito e cartões pré-pagos. A companhia também aluga seu <i>Bank Identification Number</i> de bandeira Visa para clientes – tanto do conglomerado BICBANCO como companhias privadas.
BIC Informática	Constituída em 03 de março de 1994, a empresa é subsidiária integral do BICBANCO e foi criada para prestar serviços de processamento de dados e oferecer suporte técnico às atividades da Organização.
BIC Distribuidora	A BIC Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários opera desde março de 1993, com a função de realizar as negociações com títulos e valores mobiliários exclusivamente por conta e ordem do Banco.
Sul Financeira	O BICBANCO assumiu, em 30 de junho de 2010, o controle operacional da Sul Financeira S/A Crédito, Financiamento e Investimentos, passando a consolidar os dados contábeis da empresa em suas demonstrações financeiras. A Sul Financeira atua há mais de 50 anos principalmente no crédito consignado, empréstimos pessoais, financiamentos de veículos e crédito direto ao consumidor para pessoas físicas. Sua aquisição atende ao planejamento estratégico do BICBANCO, que pretende expandir seus negócios e, paulatinamente, operar nos segmentos de varejo e pequenas empresas.

Fonte: BICBANCO (2010a, p. 14)

De acordo com as informações prestadas, o BICBANCO adota um modelo de gestão empresarial em sintonia com padrões internacionais de excelência em governança corporativa, por entender que as melhores práticas se constituem no eixo central para a perenidade dos negócios. Esse modelo tem como meta gerar valor a seus acionistas, por meio de uma atuação transparente e responsável, da ética nos negócios e da disciplina financeira, com monitoramento dos riscos e dos controles internos, e do alinhamento de interesses entre os acionistas e administradores.

O BICBANCO adota, como princípios de Governança Corporativa, os mesmos princípios defendidos por IBGC (2009): equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa e transparência.

Foi informado que a adoção de padrões reconhecidos de governança corporativa permite criar um ambiente favorável à obtenção de resultados consistentes, preservação da reputação, projeção de investimentos, abertura de novos mercados e à sustentabilidade dos negócios. Pela própria natureza de suas atividades, o BICBANCO promove o desenvolvimento sustentável ao apoiar clientes, acionistas, funcionários e sociedade a gerar e distribuir riquezas, criar empregos e conceder operações de crédito comprometidas com os aspectos sociais e ambientais, além de disseminar a cultura da sustentabilidade e da boa governança entre seus funcionários.

A gestão corporativa é coordenada pelo Conselho de Administração, com o apoio do Comitê de Auditoria e de treze comitês, que serão tratados com mais detalhe na Seção 4.1.2 e liderada pela alta administração, composta pelo Presidente, pelos Vice-Presidentes Geral, Operacional e Internacional e pela Diretoria Executiva, com o suporte dos comitês especializados. Para organizar as operações e propiciar o melhor desempenho operacional e administrativo em todos os níveis, a estrutura organizacional do banco é baseada na departamentalização por área, produtos e região. O organograma funcional do BICBANCO encontra-se na Ilustração 10.

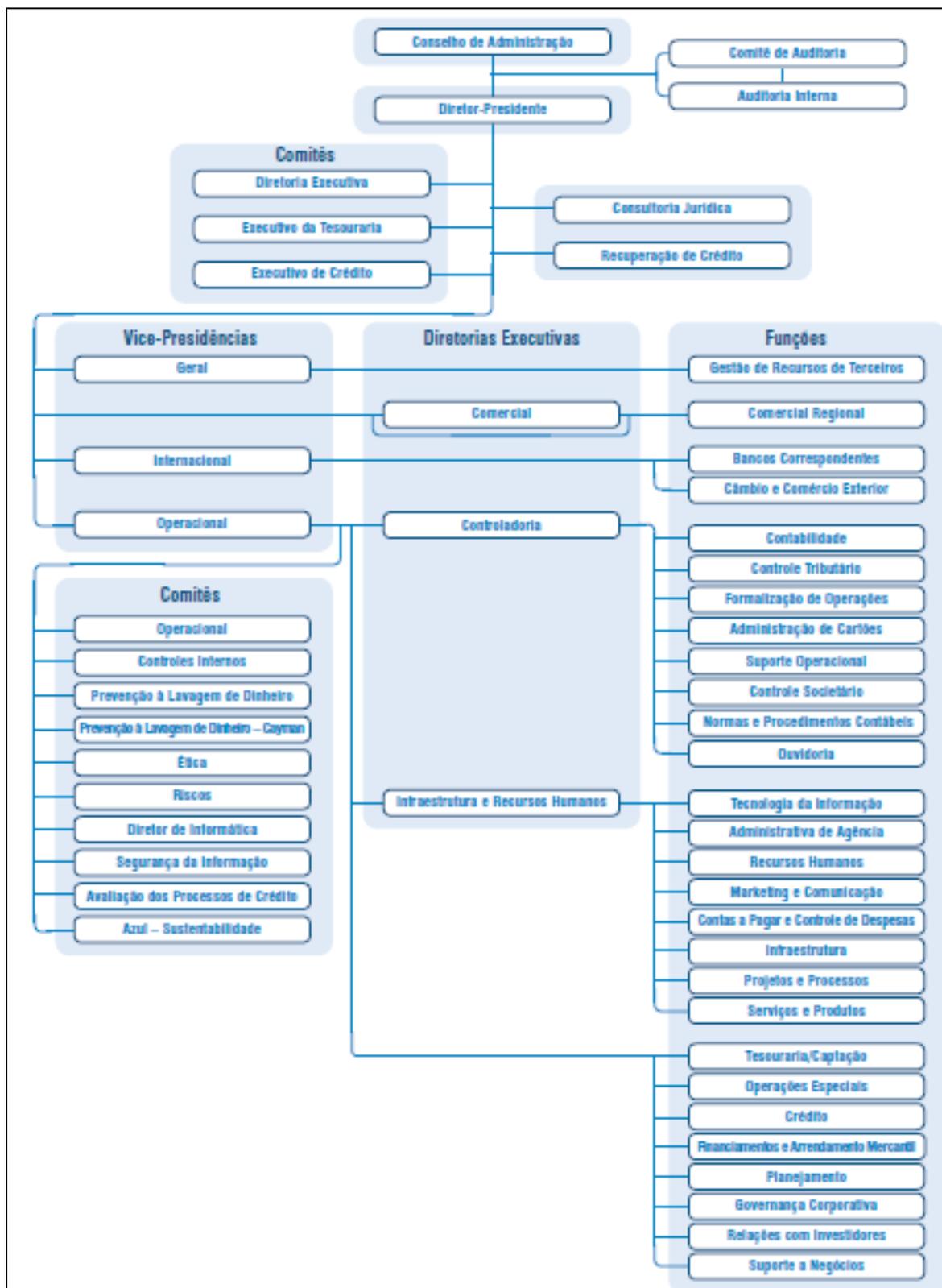


Ilustração 10 - Organograma funcional do BICBANCO

Fonte: BICBANCO (2010a, p. 11)

O BICBANCO está listado, desde a abertura de capital, em 15 de outubro de 2007, no Nível 1 dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da BM&FBovespa, vistos na Seção 2.6.

Além dos requisitos do Nível 1, o BICBANCO adotou práticas adicionais voluntariamente, que ampliam os direitos dos acionistas e apontam sua disposição de aprimorar sua governança: desde que iniciou suas operações na Bovespa, oferece *tag along* de 100% tanto para ações ordinárias como preferenciais, iniciativa que garante a todos os acionistas o direito a 100% do preço por ação recebida pelo controlador, no caso de venda do controle acionário.

Em 15 de outubro de 2010, as ações BICB4 e BICB3 completaram três anos de listagem na BM&FBovespa. Na Ilustração 11 é mostrada a trajetória dos três primeiros anos de listagem da ação BICB4 em paralelo ao comportamento do Ibovespa. Desde a abertura de capital até o terceiro trimestre de 2010, o Banco remunerou seus acionistas na forma de juros sobre o capital próprio e dividendos no montante de R\$ 485,2 milhões, o que representa R\$ 1,87 por ação (BICBANCO, 2010c).



Ilustração 11 - Comparação entre as trajetórias da cotação da ação BICB4 e do Ibovespa

Fonte: BICBANCO (2010b, p. 14)

A partir de 2011, o BICBANCO, por intermédio da sua ação BICB4, passou a integrar o Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, da BM&FBovespa. Ainda compõe outros índices de ações, como o Índice de Governança Corporativa – IGC, formado por empresas listadas nos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa; o Índice Financeiro - IFNC, composto por empresas do setor financeiro e o Índice de Ações com *Tag Along* Diferenciado – ITAG, formado por ações de empresas ofereçam condições de *tag along* superiores às previstas em lei.

Em 2009, tornou-se signatário do Protocolo Verde, criado para estimular o compromisso com uma série de intenções voltadas para a responsabilidade socioambiental. A iniciativa é fruto

de uma parceria com a FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos. Segundo as informações coletadas, é política do Banco não conceder crédito a empresas que comprovadamente pratiquem crimes ambientais ou desrespeitem, de alguma forma, o direito à vida e à liberdade.

Em 2011, o BICBANCO foi incluído, pela segunda vez consecutiva, entre as “500 marcas de instituições financeiras mais valiosas do mundo”, de acordo com estudo publicado pela revista inglesa *The Banker*, com apoio da consultoria internacional *Brand Finance*. Em 2010, pela quarta vez consecutiva, foi considerado em levantamento realizado pela consultoria *Management & Excellence*, publicado pela revista *Latin Finance*, o banco médio mais sustentável do Brasil; pela quarta vez consecutiva, foi apontado uma das 150 melhores empresas para se trabalhar, segundo o Guia Você S.A. – Exame; estudo da consultoria Econômica classificou as ações do Banco BICB4 como as mais rentáveis entre os bancos listados em bolsas da América Latina e dos Estados Unidos.

Também em 2011, como aperfeiçoamento da transparência na prestação de contas, o BICBANCO divulgou suas primeiras demonstrações financeiras, segundo as diretrizes do padrão contábil internacional - IFRS.

Os ativos totais somaram R\$ 17.086,4 milhões no 4º trimestre de 2010, 13,3% acima do trimestre anterior e 49,9% superior no período de 12 meses. O crescimento das operações de crédito, principal ativo do BICBANCO, e o aumento do volume de caixa livre foram os indutores dessa expansão. O tamanho de seu caixa é dimensionado em função do fluxo de vencimentos de ativos e passivos, impondo-lhes testes de estresse conjugados com as condições de liquidez do mercado financeiro. No término do 4º trimestre de 2010, os ativos de alta liquidez somaram R\$ 2.614,1 milhões, volume 72,1% superior ao 3º trimestre de 2010 e 79,1% superior na comparação com o 4º trimestre de 2009. Na Ilustração 12, é mostrada a evolução dos ativos do BICBANCO.

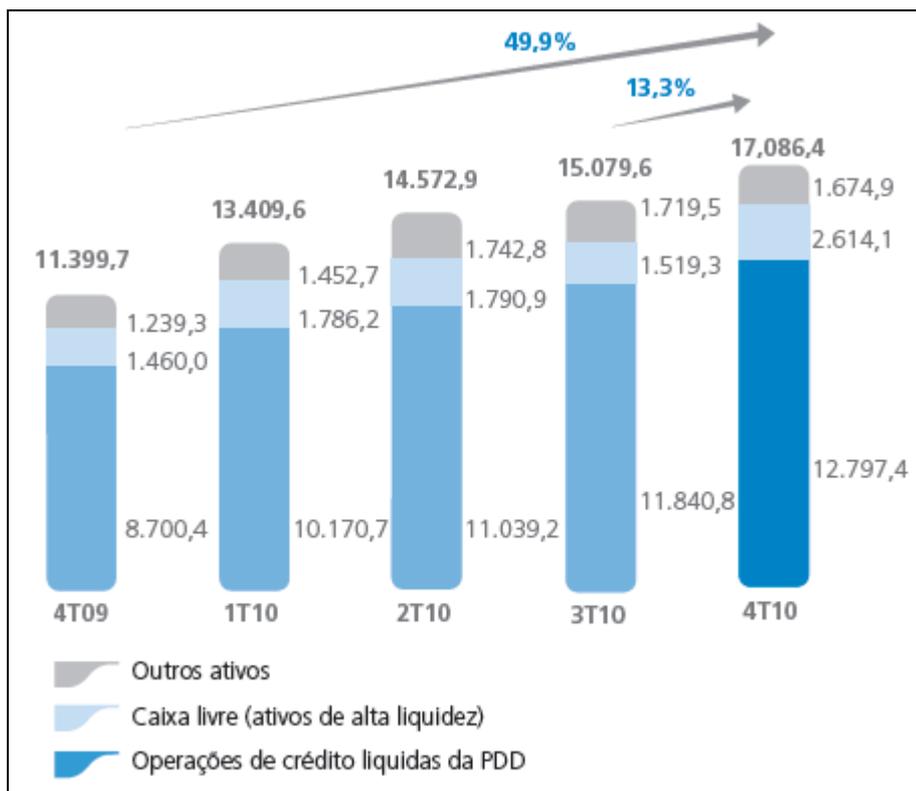


Ilustração 12 - Evolução dos ativos (R\$ milhões) - BICBANCO

Fonte: BICBANCO (2010c, p. 6)

O lucro líquido de 2010 atingiu R\$ 348,7 milhões, expansão de 9,6% na comparação com o ano anterior; a rentabilidade sobre o patrimônio líquido médio (ROAE) foi de 18,7%, estável na comparação com 18,4% obtido no ano anterior. No 4º trimestre, o lucro líquido somou R\$ 69,8 milhões, recuo de 30,6% ante o trimestre anterior; o ROAE anualizado foi de 15,1% no trimestre, inferior em 7,8% na comparação com o 3º trimestre. Na Tabela 1 são apresentados os principais indicadores financeiros do BICBANCO.

Tabela 1 - Principais indicadores financeiros - BICBANCO

Balço patrimonial (R\$ milhões)		4T10	3T10	4T/3T (%)	4T09	4T/4T (%)	2010	2009	10/09 (%)
Operações de crédito		13.234,6	12.240,6	8,1	9.119,2	45,1			
Títulos e valores mobiliários e derivativos		872,7	917,0	(4,8)	456,4	91,2			
Ativos totais		17.086,4	15.079,6	13,3	11.399,7	49,9			
Depósitos a prazo		7.188,0	7.007,9	2,6	4.918,2	46,2			
Depósitos totais		8.613,8	7.848,8	9,7	5.811,5	48,2			
Patrimônio líquido		1.954,9	1.942,2	0,7	1.766,4	10,7			
Operações de crédito/ativos totais		77,5%	81,2%	-3,7 p.p.	80,0%	-2,5 p.p.			
Resultados (R\$ milhões)		4T10	3T10	4T/3T (%)	4T09	4T/4T (%)	2010	2009	10/09 (%)
Resultado da intermediação financeira		232,3	253,6	(8,4)	202,4	14,8	918,8	766,1	19,9
Receitas de prestação de serviços		18,2	17,6	3,3	14,4	26,6	68,7	48,1	43,0
Despesas de pessoal		(46,2)	(39,8)	16,2	(35,0)	31,9	(158,2)	(131,1)	20,6
Despesas administrativas		(43,3)	(38,8)	11,7	(32,5)	33,3	(141,7)	(113,7)	24,7
Resultado operacional		107,7	150,7	(28,5)	115,8	(7,0)	513,7	476,1	7,9
Lucro líquido		69,8	100,6	(30,6)	85,8	(18,7)	348,7	318,2	9,6
Indicadores %		4T10	3T10	4T/3T (%)	4T09	4T/4T (%)	2010	2009	10/09 (%)
ROAE		15,1%	22,9%	-7,8 p.p.	21,2%	-6,1 p.p.	18,7%	18,4%	0,3 p.p.
ROAA		1,7%	2,7%	-1,0 p.p.	3,3%	-1,6 p.p.	2,4%	2,7%	-0,3 p.p.
Índice de eficiência		42,6%	35,1%	7,5 p.p.	38,9%	3,7 p.p.	36,7%	38,0%	-1,3 p.p.
Índice de Basileia		17,2%	18,0%	-0,8 p.p.	16,0%	1,2 p.p.	17,2%	16,0%	1,2 p.p.
Margem financeira		7,9%	9,9%	-2,0 p.p.	10,1%	-2,2 p.p.	8,6%	10,6%	-2,0 p.p.
Remuneração aos acionistas (R\$ milhões)		4T10	3T10	4T/3T (%)	4T09	4T/4T (%)	2010	2009	10/09 (%)
Juros sobre o capital próprio		26,0	26,0	-	26,0	-	104,0	108,0	(3,7)
Dividendos		-	31,0	-	23,0	(100,0)	31,0	23,0	34,8
Desempenho por ação		4T10	3T10	4T/3T (%)	4T09	4T/4T (%)	2010	2009	10/09 (%)
Lucro por ação em circulação (R\$)		0,2759	0,3976	(30,6)	0,3392	(18,7)	1,3787	1,2573	9,7
Valor patrimonial por ação em circulação (R\$)		7,7297	7,6797	0,7	6,9795	10,7	7,7297	6,9795	10,7
Preço da ação - BICB4 (R\$) (*)		14,15	15,45	(8,4)	12,15	16,5	14,15	12,15	16,5
Valor de mercado (R\$ milhões) (*)		3.578,6	3.907,4	(8,4)	3.075,0	16,4	3.578,6	3.075,0	16,4

(*) último dia útil dos respectivos períodos

Fonte: BICBANCO (2010c, p. 2)

As operações de crédito totalizaram R\$ 13.234,6 milhões no 4º trimestre de 2010, alta de 8,1% ante o trimestre anterior e crescimento de 45,1% no período de 12 meses. Segundo o BICBANCO, a contínua expansão do crédito e dos investimentos público e privado aliada ao aumento da renda das famílias, que manteve aquecida a demanda por bens e serviços, geraram condições favoráveis para o avanço da carteira de crédito do Banco.

A evolução das operações de crédito foi beneficiada pelo aumento da clientela, que atingiu 13 mil clientes, dos quais 6,8 mil são tomadores de crédito. A dispersão dos créditos apresenta-se em todas as regiões geográficas, sem a ocorrência de concentração de setor, atividade econômica e risco por cliente. Os indicadores de pulverização de risco, importante valor para a Instituição, ficaram no 4º trimestre de 2010 ainda mais diluídos na comparação com períodos anteriores. O *ticket* médio das operações foi mantido no patamar de R\$ 2,5 milhões.

No 4º trimestre de 2010, o Banco não adquiriu carteiras nem realizou venda ou cessão de crédito e tampouco descontinuou negócios ou produtos, assim como em trimestres passados.

O crédito corporativo foi equivalente a 96,6% das operações de crédito do Banco no 4º trimestre de 2010; o crédito pessoal e consignado correspondeu a 3,4%. A política de concessão de crédito do BICBANCO preconiza a segurança das operações por meio de garantias; em dezembro de 2010, garantias de recebíveis (53,7%) e aplicações financeiras (10,3%) – modalidades consideradas satisfatórias e de alta liquidez – cobriam o equivalente a 64,0% dos créditos corporativos em Reais. Na Ilustração 13 encontra-se a evolução da carteira de crédito.

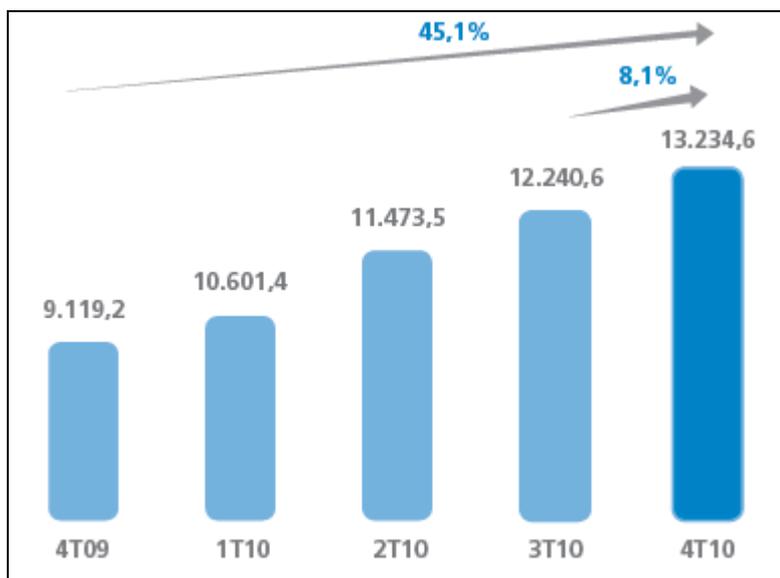


Ilustração 13 - Evolução da carteira de crédito (R\$ milhões) - BICBANCO

Fonte: BICBANCO (2010c, p. 6)

No 4º trimestre de 2010, a distribuição dos créditos por segmento econômico estava assim representada: indústria 43,3%, serviços 34,0%, comércio 13,4%, pessoas físicas 3,6%, agricultura 2,4%, setor público 2,0% e intermediários financeiros 1,3%. Dentro de cada segmento econômico, a política de pulverização de riscos também está evidenciada com a distribuição dos créditos para clientes atuantes em diversas atividades. Na Tabela 2 é apresentada a participação dos principais segmentos econômicos e dos tipos de atividade na carteira de crédito.

Tabela 2 - Distribuição dos créditos por segmento econômico e por tipo de atividade - BICBANCO

Por segmento econômico	Por tipo de atividade	%
Indústria	- Construção Civil - Empreiteiras	10,7%
Indústria	- Usina de açúcar e álcool	7,0%
Serviços	- Serviços médicos e odontológicos	5,5%
Serviços	- Serviços técnicos e profissionais	5,3%
Serviços	- Transportes de passageiros e cargas	4,4%
Comércio	- Supermercados e atacadistas	3,8%
Indústria	- Indústria metalúrgica e mecânica	3,7%
Pessoas físicas	- Pessoas físicas	3,6%
Indústria	- Abate de animais e indústria de carne	2,9%
Serviços	- Holdings em geral	2,9%
Indústria	- Produção de farinha, massa, bolos e biscoitos	2,8%
Indústria	- Incorporadoras	2,8%
Agricultura	- Agricultura	2,4%
Serviços	- Serviços de utilidade pública	2,2%
Serviços	- Serviços de locação em geral	1,9%
Setor Público	- Estadual	1,7%
Comércio	- Concessionárias e com. de veículos	1,7%
Serviços	- Associações desportivas	1,3%
Serviços	- Ensino de 1º, 2º grau e superior	1,3%
Indústria	- Indústria química e petroquímica	1,3%
Intermediários financeiros	- Intermediários financeiros	1,3%
Serviços	- Distribuição de energia	1,2%
Comércio	- Comércio de eletroeletrônicos	1,2%
Indústria	- Produção de veículos, carrocerias e outros	1,2%
Indústria	- Produção de adubos, fertilizantes e inseticidas	1,1%
Outros Segmentos Econômicos	- Outros segmentos econômicos	24,8%
TOTAL		100,0%

Fonte: BICBANCO (2010c, p. 7)

A pulverização da carteira de crédito tem por finalidade a manutenção em patamares adequados dos principais riscos de crédito, sejam individuais ou dos grupos de maiores tomadores. Em dezembro de 2010, o maior devedor correspondeu a 0,96% do total da carteira e o conjunto dos 100 maiores representava 31,66%, de acordo com o exposto na Tabela 3.

Tabela 3 - Peso relativo dos grupos de maiores devedores na carteira de crédito - BICBANCO

% da carteira de crédito	4T10	3T10	4T09
Maior risco	0,96	0,97	1,47
10 maiores riscos	6,71	6,59	8,23
20 maiores riscos	11,03	10,85	13,24
50 maiores riscos	20,46	20,27	24,14
100 maiores riscos	31,66	31,70	36,16

Fonte: BICBANCO (2010c, p. 7)

O BICBANCO oferece diversos produtos de crédito, conforme pode ser visualizado na Tabela 4. A modalidade capital de giro é o principal produto do banco, cuja finalidade é atender as necessidades de caixa das empresas, com prazos geralmente inferiores a um ano. No final do 4º trimestre de 2010, as operações de crédito referentes a este produto alcançaram R\$ 8.354,8 milhões, representando 63,1% do total da carteira de crédito, com crescimento de 9,9% e 56,1% na comparação com o trimestre anterior e nos últimos 12 meses, respectivamente.

Tabela 4 - Operações de crédito por modalidade de produto - BICBANCO

Operações de crédito por modalidade (R\$ milhões)	4T10	3T10	4T/3T (%)	4T09	4T/4T (%)
Capital de giro	8.354,8	7.603,0	9,9	5.352,1	56,1
Trade finance	2.258,9	2.211,5	2,1	1.824,9	23,8
Contas garantidas	1.097,5	1.059,6	3,6	934,6	17,4
Arrendamento mercantil	436,7	416,6	4,8	228,9	90,8
Crédito Pessoal	229,5	103,7	121,3	27,8	726,2
Crédito consignado	223,4	229,6	(2,7)	265,3	(15,8)
Financiamentos agrícolas	174,0	128,2	35,8	140,8	23,6
Cheque Empresarial	60,5	61,6	(1,8)	44,2	36,7
Outros créditos	399,3	426,8	(6,4)	300,6	32,8
Total das operações de crédito	13.234,6	12.240,6	8,1	9.119,2	45,1
Avais e fianças	1.014,7	947,9	7,0	636,9	59,3
Total das operações de crédito com avais e fianças	14.249,3	13.188,5	8,0	9.756,1	46,1

Fonte: BICBANCO (2010c, p. 8)

O volume de recursos captados totalizou R\$ 13.773,4 milhões no 4º trimestre de 2010, evolução de 17,5% no trimestre e 59,0% nos últimos 12 meses. Houve continuidade na estratégia de *funding* de alongar os prazos de vencimento das captações, tanto em moeda local como em moeda estrangeira. No término do 4º trimestre de 2010, 48,7% da captação total apresentava vencimento acima de um ano. De acordo com as informações obtidas, a estrutura de captação do BICBANCO possui prazos mais longos do que aqueles da sua carteira de crédito.

A captação é feita por intermédio de diversas modalidades, como por exemplo depósitos, *trade finance*, títulos emitidos no exterior, dívida subordinada, FIDCs, debêntures, entre outros. No 4º trimestre de 2010, o BICBANCO adicionou ao seu *funding* US\$ 400 milhões relativos à emissão de *eurobonds* com vencimento de cinco anos e US\$ 205 milhões do financiamento junto ao IFC, na época o maior empréstimo sindicalizado já concedido por este órgão multilateral a uma instituição financeira da América Latina.

No 4º trimestre de 2010, os depósitos a prazo somaram R\$ 7.188,0 milhões, crescimento de 2,6% e 46,2% em relação ao trimestre anterior e em 12 meses, respectivamente. Do montante

de R\$ 7.188,0 milhões dos depósitos a prazo, R\$ 597,3 milhões ou 8,3% eram relativos aos depósitos com garantia especial do Fundo Garantidor de Crédito – DPGE.

De acordo com as informações prestadas, o BICBANCO busca sistematicamente conquistar novos depositantes com o objetivo de ampliar essa modalidade de *funding* e também pulverizar sua base de aplicadores. Em dezembro de 2010, o maior depositante correspondeu a 2,4% do total dos depósitos a prazo e o conjunto dos 100 maiores representava 45,8%, como pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5 - Peso relativo dos grupos de maiores depositantes - BICBANCO

% dos depósitos a prazo	4T10	3T10	4T09
Maior depositante	2,4	2,7	5,1
10 maiores depositantes	11,7	13,1	20,7
20 maiores depositantes	19,0	20,2	29,9
50 maiores depositantes	33,2	33,4	44,3
100 maiores depositantes	45,8	45,7	56,5

Fonte: BICBANCO (2010c, p. 10)

O montante de R\$ 1.419,5 milhões, equivalente a 19,7% do total, apresenta alguma cláusula de liquidez, via de regra nas datas de aniversário da aplicação. O compromisso celebrado entre o Banco e os clientes está registrado na CETIP - Balcão Organizado de Ativos e Derivativos. Em torno de 66,8% dos depósitos a prazo provêm da base de clientes corporativos e pessoas físicas do Banco, o que pode ser notado na Ilustração 14.

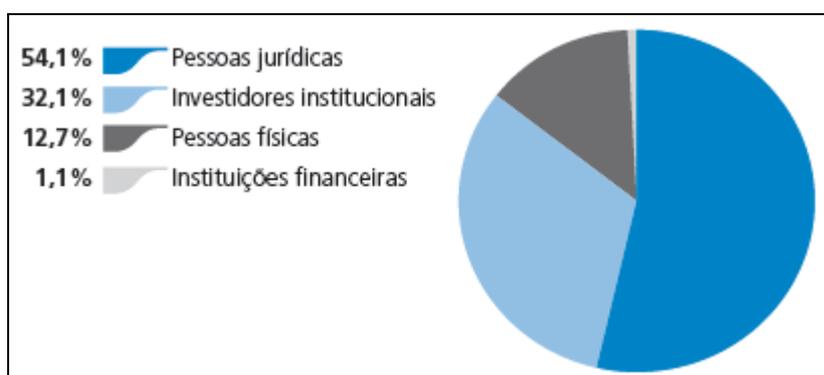


Ilustração 14 – Depósitos a prazo por tipo de depositante (%) - BICBANCO

Fonte: BICBANCO (2010c, p. 10)

Nesta Seção 4.1, foram vistos o histórico, a missão, a visão e os valores do BICBANCO, bem como informações gerais sobre a Instituição, incluindo aspectos sobre a sua atuação, seu

desempenho e seus resultados. Na próxima Seção, aborda-se a gestão de risco do BICBANCO.

4.1.1 Gestão de Riscos

Conforme as informações obtidas, o BICBANCO tem como princípio adotar padrões de controle de riscos ainda mais restritivos que as determinações legais e atualizar constantemente seus processos, procedimentos, metodologias e ferramentas, com o objetivo de expandir e aperfeiçoar os mecanismos de identificação, acompanhamento, controle e minimização dos riscos.

Dispõe de uma Política de Gerenciamento de Riscos que estabelece os princípios fundamentais para apoiar as estratégias de controle e gerenciamento dos riscos em todos os níveis. Antes da implantação de novas ações que envolvam algum tipo de risco, as medidas passam por diversos Comitês para avaliação dos controles necessários à mitigação ou aceitação do risco. A intenção é assegurar o gerenciamento adequado, conforme a complexidade dos produtos, a exposição ao risco e a relação risco/retorno, e contar com a análise de especialistas multidisciplinares.

Segundo os entrevistados, as políticas de gestão de riscos do BICBANCO estão alinhadas aos objetivos estratégicos da Organização, às melhores práticas e em conformidade com leis e regulamentos emanados por órgãos supervisores. Destinam-se a suportar a formulação do apetite ao risco, guiar os colaboradores e constituir procedimentos para monitorar, controlar, dimensionar e reportar os riscos à Diretoria Executiva. No BICBANCO, as políticas e sistemas de gestão de risco são revisados regularmente de forma a refletir mudanças nos mercados e produtos e a condução de melhores práticas.

Em consonância com o Segundo Acordo de Basiléia, o BICBANCO acredita que o gerenciamento de riscos é imprescindível para fomentar a estabilidade das instituições financeiras a longo prazo e que a habitual postura de transparência na divulgação de informações referentes a esta atividade fortalece a Instituição, contribuindo para a solidez do sistema financeiro nacional e a sociedade em geral.

Ainda, segundo a Instituição, o gerenciamento dos riscos é altamente estratégico em virtude da crescente complexidade dos produtos e serviços ofertados e do crescimento dos negócios da Organização, motivo pelo qual seus processos são constantemente aprimorados, apoiando-se nas melhores práticas, regulamentações locais e nas recomendações advindas do Comitê da Basileia.

O escopo do gerenciamento de riscos alcança ampla visão, permitindo que os riscos inerentes à instituição como um todo sejam devidamente identificados, mensurados, mitigados e controlados, visando suportar o desenvolvimento sustentado de suas atividades. No BICBANCO, os comitês e os órgãos gestores de controles e de riscos formam um eixo estratégico de suporte ao desenvolvimento equilibrado e sustentado. Buscam a minimização de perdas e adotam uma visão integrada centralizada em uma mesma diretoria.

Para potencializar a eficiência de seus controles, desde 2009 o BICBANCO centralizou o gerenciamento dos riscos de mercado, crédito e operacional em uma única diretoria. A medida propicia uma visão global das exposições a que a Instituição está sujeita pela própria natureza de suas atividades, a fim de agilizar as decisões estratégicas, assegurar o cumprimento das políticas estabelecidas para a área e aperfeiçoar a identificação dos riscos que possam afetar essa estratégia de negócios e o cumprimento de objetivos.

O gerenciamento de risco no BICBANCO é o processo que identifica os riscos chave, os estima de forma prática e consistente, e avalia o impacto das potenciais perdas, dentro de limites determinados. Por intermédio do desenvolvimento e da utilização de ferramentas baseadas nas melhores práticas internacionais, os riscos de mercado, de crédito e operacional são identificados, quantificados e administrados, garantindo-se o aperfeiçoamento contínuo da gestão de riscos, presente em todos os níveis.

O BICBANCO considera que análises de cenário para testes de estresse são ferramentas importantes para entender a sensibilidade do capital e dos planos de negócio em situações de eventos extremos, porém plausíveis. Estas ferramentas consideram o efeito financeiro potencial sobre os planos de negócio e fornecem à Diretoria Executiva a possibilidade de estabelecer planos de ação para mitigar tais eventos, caso aconteçam. Exercícios periódicos são realizados para comparar o capital requerido existente com o volume demandado por

cenários de estresse, incluindo a deterioração do cenário econômico global de forma mais severa. Técnicas qualitativas e quantitativas são utilizadas para estimar o impacto potencial sobre a posição de capital sob tais cenários. Estes instrumentos são utilizados na mitigação dos riscos apresentados por crises financeiras pois, enquanto a predição de eventos futuros não cobrem todas as eventualidades, nem identificam precisamente os eventos futuros, cenários analisados no passado representam informações relevantes na identificação de ações necessárias para a mitigação de riscos, quando eventos similares acontecerem.

O BICBANCO tem como meta a automação e a formação da base de dados para o gerenciamento e a modelagem de riscos, baseada em dados históricos de perdas e evolução dos controles. No sistema de gerenciamento de riscos, foi implementado, desde o primeiro semestre de 2006, um módulo de controles internos contendo quatro perfis de usuário. No primeiro deles, os gestores de área efetuam suas auto-avaliações de controles por meio de *workflow*, proporcionando o preenchimento das informações de forma eletrônica em suas próprias estações de trabalho. No segundo perfil, a própria área gestora monitora a execução dos planos de ação decorrentes de controles passíveis de melhorias. No terceiro perfil, a auditoria interna e o responsável pelo escritório de gerenciamento de projetos têm acesso direcionado ao sistema, de forma a possibilitar a inserção de seus comentários sobre as evoluções, avaliações e testes, bem como extrair relatórios. No quarto perfil, a Diretoria tem a visão das informações gerenciais – relatórios e gráficos, entre outros.

No BICBANCO, foi adotada a metodologia COSO para gestão de riscos e controles. Para a área de tecnologia da informação, utiliza-se a metodologia COBIT - *Control Objectives for Information and related Technologies*, utilizada para atender aos requisitos do Segundo Acordo de Basiléia e aos requerimentos do Banco Central do Brasil. Portanto, os controles são estabelecidos para minimizar a exposição aos riscos que prejudicam a busca dos objetivos da Instituição. O BICBANCO tem como meta que esses objetivos possam ser definidos previamente, considerando o perfil e os aspectos estratégicos e operacionais de cada unidade, dos processos, sub-processos e das atividades.

De acordo com as informações obtidas, o apetite a risco está refletido na filosofia de gerenciamento de riscos corporativos, a qual por sua vez influencia a cultura e o modo de atuação da Instituição. O apetite e a tolerância a riscos são influenciados por diversos fatores, incluindo a avaliação da consistência do risco com a estratégia corporativa. Para o

BICBANCO, a definição do apetite a risco é considerada como um elemento-chave no cumprimento das obrigações de requerimentos de capital vigentes, na medida em que descreve quanto e quais os tipos de risco que o Banco está preparado para assumir na execução da sua estratégia. Esta definição é fundamental para a abordagem integrada de risco, capital e gestão dos negócios e ainda suporta a Instituição na realização dos seus objetivos de rentabilidade sobre o capital.

O BICBANCO, diante dos produtos e serviços oferecidos aos seus clientes, está exposto a diversos tipos de riscos, sejam eles decorrentes de fatores internos ou externos. Por conseguinte, é imprescindível a adoção de um monitoramento constante de todos os riscos de forma a dar segurança e conforto a todos os *stakeholders*.

No documento Linguagem Comum de Riscos – LCR, que é revisado anualmente, estão contidas as definições de risco e de suas categorias empregadas nas atividades do BICBANCO. No Quadro 22, são apresentadas as referidas conceituações, de forma sintetizada.

Quadro 22 – Linguagem Comum de Riscos - BICBANCO

Conceito	Definição
Risco	Ameaça de que um evento ou ação (interno ou externo) afete negativamente a capacidade da Instituição em atingir seus objetivos e suas estratégias de negócios.
Risco externo	É o risco relacionado a fatores externos e que não estão sob controle da Instituição. Dividem-se em: i) competição; ii) disponibilidade de capital; iii) regulamentação; e iv) catástrofe.
Risco de competição	Ações da concorrência ou de novos participantes do mercado que estabeleçam e sustentem vantagens competitivas.
Risco de disponibilidade de capital	Ameaça ao desenvolvimento organizacional, à execução das estratégias ou à geração futura de retornos financeiros em função da indisponibilidade de recursos próprios (oriundo dos acionistas) ou de terceiros.
Risco de regulamentação	Alterações nas regulamentações ou outras ações de órgãos reguladores que impactem negativamente as operações do Banco.
Risco de catástrofe	Impossibilidade de sustentar as operações, prover serviços essenciais ou recuperar custos operacionais decorrentes de desastres controláveis ou não.
Risco operacional	É o risco de perda resultante de processos internos, pessoas e sistemas

	inadequados ou falhos, ou de eventos externos. Decompõem-se em i) atividade não autorizada; ii) fraude interna; iii) fraude externa; iv) segurança da informação; v) processos trabalhistas; vi) disponibilidade; vii) confidencialidade; viii) comercialização; ix) falhas de produtos; x) obrigações com clientes; xi) aconselhamento; xii) integridade; xiii) reporte; xiv) formalização; xv) custódia; xvi) correspondentes; xvii) fornecedores e terceiros; xviii) atos ilegais cometidos pela instituição; xix) <i>compliance</i> ; e xx) créditos tributários e contingências.
Risco de atividade não autorizada	Atividades executadas em desacordo com as políticas, normas e procedimentos estabelecidos.
Risco de fraude interna	Comportamentos fraudulentos e/ou criminosos com intenção de obter ganhos pessoais e/ou subtrair a propriedade alheia em benefício da companhia.
Risco de fraude externa	Pessoas que não pertencem ao banco exercerem atividades irregulares em benefício próprio.
Risco de segurança da informação	Pessoas externas acessarem dados e informações ou realizarem transações ilícitas por meio de acesso não autorizado aos sistemas do banco.
Risco de processos trabalhistas	Decisões judiciais por práticas incompatíveis com leis/ acordos trabalhistas, nocivas à saúde/segurança dos colaboradores ou por discriminação/diferenciação no tratamento.
Risco de disponibilidade	Impossibilidade de obter informações devido à falha de comunicação, perda da capacidade de processamento ou dificuldade na operação dos sistemas.
Risco de confidencialidade	Comprometimento da imagem do banco e/ou pagamento de indenizações devido à divulgação acidental ou não autorizada de informações confidenciais de clientes.
Risco de comercialização	Falta de cumprimento dos padrões éticos e comportamentais estabelecidos e práticas inadequadas do pessoal de vendas.
Risco de falhas de produtos	Concepção/modelagem inadequada dos produtos e serviços bancários.
Risco de obrigações com clientes	Quebra de contratos ou seleção inadequada de clientes.
Risco de aconselhamento	Orientação/consultoria inadequada a clientes que leve a falsas expectativas quanto à rentabilidade/custo das operações.
Risco de integridade	Registro ou processamento de dados inválidos ou incompletos.
Risco de reporte	
Risco de formalização	Documentação inexistente, insuficiente, inadequada ou incorreta referente aos processos de admissão de clientes, concessão do crédito, captação de recursos ou prestação de serviços.
Risco de custódia	Danos causados aos ativos dos clientes.
Risco de correspondentes	Má performance ou disputas com parceiros comerciais.
Risco de fornecedores e terceiros	Empresas terceirizadas não atuarem em conformidade com a legislação em vigor, ou com os valores, os objetivos e os limites de autoridade

	definidos pela instituição ou tornarem-se concorrentes devido à terceirização de processos estratégicos.
Risco de atos ilegais cometidos pela instituição	Consiste no risco de a instituição, por meio de seus gestores ou funcionários, praticar atos ilegais contra terceiros, tais como: publicação de demonstrações financeiras enganosas com a intenção de iludir usuários externos; descumprimento da legislação trabalhista; envolvimento dos gestores em subornos, esquema de propinas e tráfico de influência; práticas de sonegação, evasão e elisão fiscal; fraudes contra clientes; ou outros esquemas para beneficiar a instituição de maneira ilícita. Como consequência podem ocorrer multas, sanções, suspensão das atividades, contingências, perda de clientes e danos à reputação.
Risco de <i>compliance</i>	risco de que uma instituição deixe de estar em conformidade com as exigências da legislação e da regulamentação em relação à gestão operacional.
Risco de créditos tributários e contingências	São aqueles relacionados à influência desses valores na estrutura patrimonial e no desempenho financeiro da instituição, tais como possibilidade de não realização de créditos tributários, bem como perda potencial de causas civis ou trabalhistas.
Risco de mercado	É o risco de que o valor de um instrumento financeiro ou de uma carteira de instrumentos financeiros se altere, em função da volatilidade das variáveis existentes no mercado, causada por fatores adversos, políticos ou outros. Dividem-se em: i) taxa de juros; ii) câmbio; iii) ações; iv) liquidez; v) <i>commodities</i> ; e vi) derivativos.
Risco de taxa de juros	Incremento nos custos de captação ou redução nos retornos de aplicações financeiras devido às flutuações não esperadas nas taxas juros.
Risco de câmbio	Impacto negativo sobre os ativos e passivos da Instituição decorrente de oscilações nas taxas de câmbio.
Risco de ações	Retorno de investimentos em ações abaixo do esperado ou não condizente com o risco da aplicação.
Risco de liquidez	Insuficiência de recursos para o cumprimento de compromissos financeiros ocasionando o pagamento de juros/multas ou interrupção dos negócios.
Risco de <i>commodities</i>	Redução nas receitas ou incremento nos custos devido a oscilações nos preços de produtos amplamente negociados no mercado, tais como: produtos agropecuários, energia elétrica, gás, petróleo ou minerais.
Risco de derivativos	Perdas devido à má utilização ou desconhecimento de aspectos a serem considerados na valorização de derivativos explícitos ou implícitos em contratos e instrumentos financeiros, tais como: exposição antecipada,

	curva de juros, base/ <i>spread</i> , opções, reinvestimento, rolagem, <i>hedge</i> imperfeito.
Risco de crédito	É o risco de um devedor ou tomador deixar de cumprir os termos de qualquer contrato com o banco ou de outra forma deixar de cumprir o que foi acordado. Decorre de todas as atividades nas quais o êxito depende de cumprimento pela outra parte, emitente ou tomador. Dividem-se em i) inadimplência; ii) liquidação; iii) garantia e iv) concentração.
Risco de inadimplência	Não cumprimento de obrigações assumidas por uma contraparte (entrega de bens, serviços ou recursos financeiros).
Risco de liquidação	Não entrega de títulos ou valores mobiliários por um agente de compensação na data acordada devido a erros, atrasos ou cancelamento de operações confirmadas pela contraparte.
Risco de garantia	Redução (parcial ou total) do valor de realização de garantias recebidas devido à depreciação de ativos; diminuição da capacidade de crédito de avalistas; oscilações nas taxas de juros e câmbio que definem o valor de mercado de instrumentos financeiros em garantia; e, redução no preço de ações ou <i>commodities</i> .
Risco de concentração	Impossibilidade de atingir os resultados esperados devido à dependência de um único cliente, ramo de indústria ou segmento econômico, que possui elevada participação nas operações.
Risco estratégico	É o risco de perda resultante de processos ou tomada de decisões que impactem a sobrevivência, crescimento ou obtenção de vantagem competitiva do banco. Decompõem-se em: i) planejamento; ii) precificação; iii) custo de oportunidade; iv) indicadores e metas; e v) recursos humanos.
Risco de planejamento	Elaboração do planejamento estratégico e/ou orçamento com base em premissas e/ou medidas de desempenho inadequadas.
Risco de precificação	Preços definidos nas operações incompatíveis com o mercado e/ou com a estrutura de custos da instituição.
Risco de custo de oportunidade	Redução do valor econômico de recursos financeiros devido à perda de valor do dinheiro no tempo, descasamento do fluxo de caixa ou retorno de investimento insuficiente em relação a outras alternativas que ofereçam o mesmo grau de risco.
Risco de indicadores e metas	Avaliação inadequada do desempenho e do risco dos processos, operações, fornecedores, clientes ou colaboradores.
Risco de recursos humanos	Procedimentos executados por pessoa sem habilidade, treinamento ou experiência suficiente para suportar o atingimento dos objetivos da instituição. Dependência de pessoas-chave.
Risco socioambiental	Referem-se ao tratamento dado pelas empresas clientes ao ambiente e à

	sociedade divergentes dos valores adotados pelo Banco, o que pode ocasionar risco de imagem e de reputação. Podem interferir no desempenho do cliente e acarretar risco de crédito mais elevado.
--	--

Fonte: Linguagem Comum de Riscos – documento interno - BICBANCO.

Conforme o Relatório de Gerenciamento de Riscos (BICBANCO, 2011), dentre os principais riscos inerentes à atividade bancária, merecem destaque os riscos de crédito, liquidez, mercado, operacional e socioambiental.

4.1.1.1. Estrutura Organizacional de Gestão de Riscos

Na estrutura organizacional do BICBANCO, conforme as informações prestadas, observa-se a segregação de funções no processo de subordinação das diversas diretorias responsáveis pelas funções de Auditoria Interna, Gestão de Riscos e Controles Internos. De acordo com os entrevistados, estão presentes na estrutura organizacional os principais elementos de controles requeridos no contexto do COSO e da regulamentação local e internacional que trata de ambiente e estruturas de gestão de riscos em instituições financeiras.

De acordo com a Política de Gerenciamento de Riscos, a estrutura organizacional de gestão de riscos engloba os riscos de mercado, operacionais e de crédito. A estrutura organizacional de gestão de riscos do BICBANCO possui três gerências: i) gestão de riscos operacionais; ii) gestão de riscos de mercado; e iii) gestão de riscos de crédito, todas subordinadas à Diretoria de Governança Corporativa, a qual possui seu reporte direto à Vice-Presidência Operacional, conforme mostrado na Ilustração 10 e na Ilustração 15.

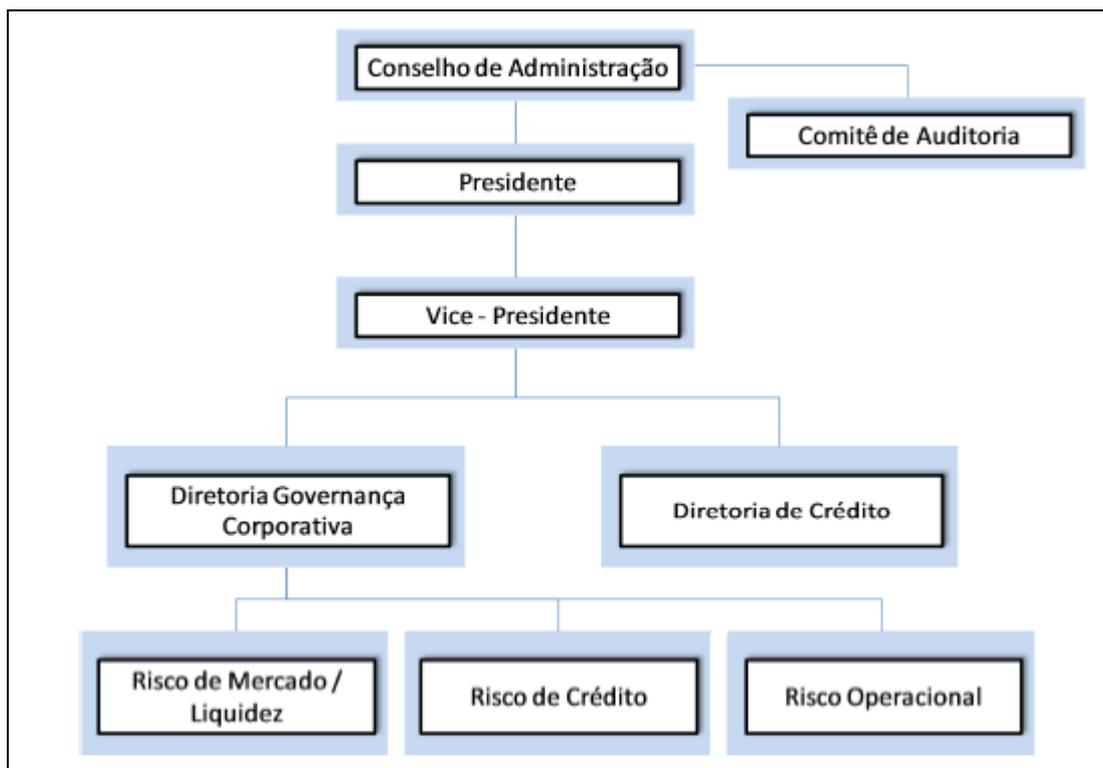


Ilustração 15 - Estrutura organizacional de gestão de riscos – BICBANCO

Fonte: Relatório de Gerenciamento de Riscos (BICBANCO, 2011, p. 14).

Foi informado que os órgãos integrantes da estrutura organizacional de gestão de riscos estão sujeitos ao monitoramento por parte da Auditoria Interna, a qual não é diretamente responsável pelo gerenciamento dos riscos. A Auditoria Interna pode fornecer aconselhamento, contestar ou apoiar as decisões relacionadas ao gerenciamento do risco, porém nunca tomá-las como sua responsabilidade, a qual deve ser atribuída aos órgãos integrantes da estrutura organizacional de gestão de riscos.

Entretanto, de acordo com o caráter de independência inerente ao seu trabalho, cabe à Auditoria Interna: i) verificar se a estrutura organizacional de gestão de riscos está implementada adequadamente; ii) examinar o nível de aderência das metodologias e procedimentos de avaliação e mensuração dos riscos; iii) garantir que os principais riscos estão sendo gerenciados corretamente; iv) assegurar que a estrutura de gestão de riscos está funcionando de forma efetiva e eficaz; e v) garantir que as avaliações, dadas pelos gestores ao grau de eficácia e de eficiência para cada um dos seus controles, reflitam adequadamente o estágio de desenvolvimento da Instituição.

Quadro 23 - Atividades dos órgãos da estrutura organizacional de gestão de riscos - BICBANCO

Órgãos	Atividades
Alta Administração	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinar o processo de gestão, por intermédio de comitês, grupos de trabalho ou fóruns específicos, em que os processos de definição, aprovação, execução das diretrizes do gerenciamento de riscos são levados em pauta, objetivando o envolvimento e incentivo necessário para manter as boas práticas; • Aprovar e revisar pontualmente a estrutura, que é específica e independente, para garantir o sucesso do gerenciamento de riscos, demonstrando assim o comprometimento com as boas práticas de governança corporativa, bem como com as regras de segregação de funções, que definam claramente as responsabilidades entre as atividades de decisão, execução e controle em toda a Instituição.
Auditoria Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar o programa de trabalho para avaliação dos riscos e controles internos; • Manter a Gerência/Superintendência informada sobre os riscos encontrados, auxiliando nas decisões para mudanças tempestivas.
Diretoria de Governança Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer as diretrizes para o desenvolvimento, implantação, manutenção e aplicação de modelos de gestão de riscos; • Respaldar a alta administração com informações relevantes sobre a implementação e gestão dos riscos da Instituição.
Gerência de gestão de risco de mercado / liquidez	<p>Com relação ao risco de mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efetuar o cálculo diário do VaR para as posições do Livro <i>Banking e Trading</i> e as manutenções devidas nas bases de dados; • Monitorar os limites de VaR, estresse e <i>backtesting</i>; • Reportar ao Comitê de Tesouraria, trimestralmente ou a qualquer momento, proposta de cenário de stress, contendo choques de mercado para cada fator de risco, em cada cenário, e metodologias. • Registrar e manter registros do número de violações em cada <i>backtesting</i>, e classificar o resultado do <i>backtesting</i> do livro <i>Banking e Trading</i> e para as unidades constitutivas do livro <i>Trading</i>. <p>Com relação ao risco de liquidez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reportar ao Comitê de Tesouraria proposta de limite mínimo de liquidez diária em função de cenários de estresse; • Disponibilizar a posição diária de liquidez imediata; • Monitorar e reportar eventuais desenquadramentos de limite; • Controlar a evolução das proporções entre Ativos e Passivos conforme sua liquidez.
Gerência de gestão de risco de	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar, manter, atualizar e administrar as relações risco/retorno e

crédito	<p>concentração/distribuição da carteira de forma a assegurar os mais adequados níveis de exposição, levando em conta as segmentações do portfólio por setor, prazos, região, porte do cliente etc.;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manter, atualizar e administrar os sistemas de gestão de risco da carteira crédito; • Prover a Instituição de informações financeiras para modelos de gestão de risco de crédito no âmbito do Acordo de Basileia II; • Prover agências de análise e classificação de risco (<i>agências de rating</i>) com informações financeiras trimestrais; • Prover os agentes de financiamento externos com relatórios trimestrais de <i>covenants</i>, em atendimento aos contratos com eles celebrados; • Elaborar em conjunto com a Controladoria, documentos com informações contábil-financeiras e “informações complementares”; • Participar e contribuir em reuniões de grupos de trabalho e de entidades de classe tais como FEBRABAN, ABBC, APIMEC, IBGC, Serasa-Experian; • Elaborar e prover em bases trimestrais, em conjunto com a Controladoria, as análises das demonstrações financeiras e do desempenho do banco à Administração e aos órgãos reguladores do mercado de capitais.
Gerência de gestão de risco de operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar políticas e procedimentos que definem o que é uma perda operacional e quando esta é capturada em uma base de dados; • Assegurar que as perdas capturadas estão classificadas corretamente, de acordo com as definições de risco operacional; • Garantir que as perdas capturadas estão mapeadas corretamente nas unidades de negócios, indicando processos, produtos, serviços e sistemas envolvidos; • Consolidar os valores em risco por toda a Instituição, possibilitando por parte da alta direção uma decisão de alocação de capitais baseada em retorno/risco; • Formalizar os processos em que riscos estejam presentes ao longo dos processos do conglomerado e, periodicamente, revisá-los e readequá-los às novas necessidades; • Estabelecer, divulgar e documentar relatórios e normas de aprovação e gestão dos riscos operacionais na Instituição; • Dotar o banco dos mais avançados modelos para mensuração e processos para gerenciamento de riscos operacionais, capazes de fornecer as informações necessárias com precisão, rapidez e segurança;

	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer e analisar indicadores-chaves de risco, mensurar a exposição aos riscos com o intuito de avaliar o desempenho da Instituição no que se refere ao gerenciamento de riscos operacionais; • Estruturar um fluxo contínuo de informação para a montagem de bancos de dados sobre perdas operacionais históricas.
--	---

Fonte: Política de Governança Corporativa – documento interno – BICBANCO.

No documento interno Política de Governança Corporativa, revisado anualmente, são conferidas atribuições aos órgãos integrantes da estrutura organizacional de gestão de riscos, as quais estão mostradas no Quadro 23.

4.1.1.2. Risco de Crédito

As transações financeiras realizadas pelo BICBANCO com qualquer contraparte gera exposição ao risco de crédito, o que propicia perdas, sejam elas diretas ou indiretas. O BICBANCO tem como objetivo chave o estabelecimento de procedimentos para adequada gestão do risco de crédito e manutenção dos níveis à que está exposto em consonância com a tolerância ao risco definido pela Instituição. Diante do exposto, são imprescindíveis para a continuidade das operações da Instituição, a adequação dos valores das operações de crédito aprovadas, a manutenção da qualidade de crédito e a avaliação do risco de crédito da contraparte e do produto.

A Política de Crédito está apoiada em processos de análise, elaborados com base no *know-how* desenvolvido pelo BICBANCO ao longo de sua história, e é formulada a partir de fatores externos, como a análise da conjuntura nacional e internacional, e fatores internos, que tem o *rating* como uma de suas principais ferramentas.

O processo de tomada de decisões é centralizado, o que amplia as oportunidades de negócios e assegura o nível adequado de tempestividade e flexibilidade em suas decisões. Para apoiar esse processo, a área de concessão de crédito possui sistemas integrados de gestão, que fornecem automaticamente as informações necessárias para as alçadas competentes, conforme o fluxo determinado pela política de crédito e formalização.

O BICBANCO não trabalha com limites de crédito e por isso, a cada operação proposta pela rede de agências, o cliente e seu risco de crédito são novamente analisados, e sua aprovação está condicionada ao cenário econômico financeiro vigente e ao apetite ao risco da ocasião, considerados ainda o risco que representa para fixação das taxas e *spread*.

O BICBANCO dispõe, ainda, de ferramentas de avaliação de carteiras, que permitem medir a rentabilidade das operações com base no capital econômico alocado e no valor de eventual perda da carteira de crédito. Os testes de estresse são utilizados para analisar possíveis perdas em cenários que a área de risco julgue prováveis, em um intervalo de confiança de até 99,99%.

Aplicadas a todos os negócios que envolvam riscos, as Políticas de Crédito e de Risco de Crédito têm a função de garantir uniformidade nas decisões, aperfeiçoar a administração do risco de crédito e garantir a integridade dos ativos e níveis adequados de risco, além de elevar os padrões de qualidade e os resultados do BICBANCO.

As Políticas definem as diretrizes para estruturar as estratégias de controle, em todos os níveis, que reúnem, entre outras características: i) a análise de distribuição dos créditos por segmento econômico respeita os limites de concentração em diversas atividades; ii) patamares estabelecidos para os riscos individuais ou grupo de tomadores de recursos; iii) avaliação do crédito por alçadas, seguindo o fluxo determinado de aprovação, o que inclui a formalização e a liberação de operações; iv) aprovação de crédito que obedece ao critério de risco *versus* retorno para a fixação de taxas de operações; v) avaliação dos riscos da carteira de crédito estabelecendo-se limites para VaR e VaR em cenários de estresse; vi) adequação dos descasamentos de prazos e casamento de taxas e indicadores de inflação que norteiam a concessão das operações; vii) carteiras do banco globalmente analisadas e estabelecidos limites por VaR e VaR estresse, tanto para as operações de tesouraria quanto para as demais operações de ativos e passivos.

De acordo com as orientações contidas na Política de Alçada de Crédito, todas as propostas de negócios respeitam as alçadas operacionais entre as dependências da Instituição. As propostas que não se enquadram nos padrões pré-estabelecidos ou que sejam realizadas com clientes que possuam advertências, são submetidas à aprovação por um nível de decisão superior mesmo que estejam dentro do valor de alçada e modalidade permitida. As propostas de

crédito tramitam por sistemas que efetuam os cálculos de forma automática, com o propósito de fornecer subsídios imprescindíveis para a análise, a concessão e o acompanhamento dos créditos concedidos, minimizando, assim, os riscos inerentes às operações.

Sob a responsabilidade da Diretoria de Crédito, o processo de concessão de crédito da Instituição atende às determinações do Comitê Executivo de Crédito e, segundo as informações prestadas, é pautado pelos objetivos de segurança, qualidade e liquidez. A decisão de concessão de crédito é realizada com base nas condições econômico-financeiras do cliente, no histórico da atuação do cliente em relação ao mercado e ao Banco, no total dos riscos diretos (operações contratadas) e indiretos (avais, fianças e coobrigações) junto ao mercado e ao Banco, na gestão empresarial e nas condições gerais do mercado, visando garantir que os compromissos financeiros assumidos sejam honrados.

O BICBANCO possui uma área independente para o gerenciamento de risco de crédito, seguindo as melhores práticas de governança, de acordo com a Ilustração 15 e o Quadro 23. Esta área calcula os *ratings* de clientes baseados em métricas que consideram o comportamento do cliente no mercado, além daquele que advém de suas operações na Instituição. A classificação de crédito é fator chave para a determinação do *spread*, associado à categoria de risco estimado, e para a decisão sobre quais as condicionantes que são utilizadas (por exemplo, nível mínimo e grau de liquidez das garantias) para minimizar o impacto dos riscos potenciais. A atribuição de uma classificação de crédito a clientes e operações possibilita a diferenciação entre os diversos níveis de risco potencial, bem como permite a correta administração destes riscos, em bases individuais ou no conjunto de uma carteira.

Em consonância com as práticas de referência do mercado, o BICBANCO continua aperfeiçoando seus controles e modelos de análise. Em atendimento à Resolução 3.721, do CMN, e ao Segundo Acordo da Basiléia, existem estruturas de comitês específicas para melhor gestão, controle e acompanhamento desse risco.

4.1.1.3. Risco de Mercado

As diretrizes estratégicas para a gestão dos riscos de mercado e de liquidez do BICBANCO estão contidas em duas políticas: a Política de Risco de Mercado e Liquidez e a Política de Utilização de Instrumentos Financeiros Derivativos. Os documentos estabelecem as normas a serem seguidas na tomada de decisões que envolvam esses riscos e trata tanto de aspectos quantitativos – como as métricas utilizadas e os parâmetros de referência para risco de taxa de juros – quanto questões qualitativas, como política de *hedge*, abrangência da gestão e segregação de funções.

São apurados diariamente o valor das posições marcadas a mercado e calculados o VaR e o VaR em cenários de estresse, para controle da exposição e comparação com os limites determinados pelo Comitê Executivo de Tesouraria.

A área de Gestão de Riscos e o Comitê Executivo de Tesouraria se reúnem com frequência para avaliar as análises de sensibilidade do conjunto de operações que envolvem instrumentos financeiros e definir um conjunto de cenários em ambiente de crise.

As operações de derivativos tradicionalmente realizadas pelo BICBANCO têm por finalidade atender às necessidades de seus clientes e minimizar os riscos de operações financeiras, conforme determina sua política de gestão de riscos.

As carteiras estão divididas em duas categorias, segundo a intenção de negociação: i) operações estruturais, voltadas para a gestão ativa da carteira do Banco (*Banking Book*), que conta com eventuais *hedges*; e ii) operações com intenção de negociação, que se destinam à revenda para obter benefícios com as oscilações de preços e realização de arbitragem (*Trading Book*).

Utilizado como instrumento para assumir posições proprietárias e de gestão de riscos dos derivativos negociados com clientes, o *Trading Book* objetiva administrar riscos de mercado que decorram, principalmente, de flutuações em taxas de juros, câmbio e preço de ativos.

No Brasil, a maior fatia de contratos de derivativos negociados pelo BICBANCO com clientes é composta de operações de *swap* e mercado futuro, registradas na BM&FBovespa ou na Cetip. Os contratos futuros de DI e Dólar da BM&FBovespa funcionam como ferramentas de trava para taxas de financiamentos decorrentes de operações oferecidas a clientes, por prazos ou moedas descasados com os recursos destinados a esse fim. Já no exterior, as operações com contratos derivativos têm a função de *hedge* para captações internacionais.

Conforme as informações obtidas, os níveis médios de risco global mantiveram paridade com a estabilização das volatilidades dos diversos fatores de risco em 2010, sem alterações significativas. Os limites e a exposição ao risco permaneceram em níveis baixos se comparados ao patrimônio líquido do Banco. O BICBANCO gerencia suas exposições de forma consolidada, com análise dos impactos de diversos cenários e realização de testes de estresse.

É função do Comitê Executivo de Tesouraria avaliar os limites de liquidez e os modelos de estresse, devido a sua importância, além de determinar as decisões estratégicas e a política de contingência. São estabelecidos limites de caixa mínimo e de concentração de passivos, com o objetivo de assegurar recursos suficientes para atender à demanda em diversos cenários (históricos ou de projeção).

Buscando garantir uma administração prudente do risco de liquidez de fluxo de caixa, o BICBANCO também mantém estruturas de prazos dos ativos e passivos, utilizando os seguintes instrumentos: i) mapas de descasamento de prazos; ii) projeções de liquidez de curto, médio e longo prazos; iii) teste de estresse; iv) limites de risco de liquidez; e v) plano de contingência de liquidez.

O modelo para gestão do risco cambial objetiva evitar que a variação na cotação das moedas provoque impactos no resultado. Para isso, o BICBANCO realiza investimentos remunerados em reais, por intermédio de instrumentos financeiros derivativos, o que neutraliza o risco cambial. Sua política foi delineada para não gerar exposição relevante em moedas estrangeiras, a ponto de exigir capital para sua cobertura, coerente com sua atividade principal, a concessão de crédito. Como as aplicações e captações são indexadas ao CDI, a maior parcela das posições de ativos e passivos estão naturalmente *hedgeadas*, assim como as captações internacionais têm seu *hedge* com derivativos apropriados.

Para gerenciar as exposições e avaliar os possíveis impactos em diversos cenários, o BICBANCO acompanha a composição de seus ativos e passivos, detalhados por indexador. Cupom de dólar, taxa de câmbio, taxa de juros e renda variável integravam a relação dos principais fatores de risco dos derivativos assumidos em 31.12.2010.

4.1.1.4. Riscos Operacionais

Revisadas e aprovadas anualmente pelo Conselho de Administração, as Políticas de Risco Operacional norteiam as atividades relacionadas ao gerenciamento dos riscos operacionais, inerentes a produtos, serviços, processos e sistemas relacionados ao BICBANCO, suas subsidiárias e controladas.

O processo de gerenciamento do risco operacional tem início a partir da aplicação de uma metodologia própria para o mapeamento dos riscos e controles existentes nos processos. De acordo com a necessidade, são elaborados planos de ação para mitigação das ameaças identificadas nos processos. As etapas da gestão do risco operacional são: identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação dos riscos, comunicação e elaboração e acompanhamento do plano de ação.

Mensalmente, é calculada a exposição ao risco operacional e, no mínimo uma vez a cada seis meses, é revisada essa exposição e a metodologia de controles. A partir dessa análise, são feitos eventuais ajustes, para adequação à estratégia de atuação do momento e ao apetite a risco. Cabe ao Conselho de Administração, à Diretoria e aos Comitês de Controles Internos e Operacional a governança do risco operacional, com supervisão do Comitê de Auditoria. Os Comitês de Risco e de Controles Internos determinam qual o nível aceitável de tolerância ao risco.

A estrutura criada para gerir os riscos operacionais, distinta daquelas que lidam com os riscos de mercado e de crédito, busca atender à necessidade de um efetivo sistema de controles internos, recurso indispensável para reduzir as possibilidades de erros humanos e irregularidades em processos, produtos e sistemas.

Em 2008, o BICBANCO recebeu a Asseguração em Riscos Operacionais, a análise das informações para a Asseguração foi desenvolvida pela consultoria PricewaterhouseCoopers e elaborada segundo as regras da Normas e Procedimentos de Asseguração, determinadas pelo IBRACON.

O BICBANCO, por meio dos seus Comitês oficialmente constituídos, decide quanto ao uso de diferentes alternativas na gestão dos riscos operacionais, assim descritas: i) mitigar – um sistema efetivo de controles internos reduz a possibilidade de erros humanos e irregularidades em processos e sistemas, auxiliando a resguardar seus ativos, minimizando o risco de perdas e contravenções contra leis e regulamentações; ii) reter - em algumas situações, decidir reter certo nível do risco operacional, que é apreçado com o uso de um orçamento para perdas operacionais; iii) transferir - nem todos os eventos de risco operacional são evitados, desastres naturais, ataques terroristas, dentre outros são tipos de eventos que as ferramentas ou programas de mitigação de risco operacional não conseguem evitar. Nestes casos, são definidas estratégias para externar parte da severidade; e iv) recusar - reduzir o nível de atividades do negócio envolvido, ou mesmo, retirar-se desta atividade completamente, eliminando o risco operacional.

No BICBANCO, realiza-se o planejamento das atividades relacionadas à continuidade de negócios, sempre alinhado com as suas políticas internas, regulamentações do BCB e recomendações do Comitê da Basileia. O Plano de Continuidade de Negócios (PCN) está inserido na área de gestão de riscos operacionais, representando assim, o conjunto de medidas preventivas e de recuperação na eventualidade de ocorrer algum desastre ou qualquer outra interrupção drástica dos negócios, para garantir a capacidade de operacionalização e a minimização das perdas.

O PCN foi desenvolvido de forma a superar a proposta de um simples plano de seguro e assegurar a capacidade de operação do BICBANCO em bases contínuas. Divido em três módulos, testados periodicamente, no PCN são propostas ações efetivas para cada processo ou atividade crítica com elevado potencial de impacto, na ocorrência de fatores externos adversos capazes de provocar interrupções drásticas nos processos e atividades do Banco (como catástrofes naturais, epidemias ou atos de terrorismo, alheios aos controles internos).

No Plano de Administração de Crise (PAC), são contempladas medidas para garantir a eficiência administrativa frente a situações adversas. No PAC também são definidos quais o comportamento das equipes antes, durante e depois da ocorrência de um possível evento, assim como os procedimentos a serem adotados durante o período de retorno à normalidade. No Plano de Continuidade Operacional (PCO), são estabelecidos os procedimentos a serem adotados para o contingenciamento dos ativos que suportam cada processo de negócio, com o objetivo de reduzir o tempo de indisponibilidade e, em decorrência, os impactos potenciais ao negócio, diretos ou indiretos. O Plano de Recuperação de Desastres (PRD) foi elaborado para determinar o plano de recuperação e restauração das funcionalidades dos ativos afetados que sustentam os processos de negócio, com o objetivo de restabelecer, o mais breve possível, o ambiente e as condições originais de operação e orientar ações relativas ao *site* alternativo para a continuidade das operações. No PRD são elencadas as medidas necessárias para ativar processos manuais ou o recurso contratado e assegurar a continuidade dos negócios, em caso de falha do sistema de informações.

Foram instituídas políticas para evitar que seus produtos e serviços sejam utilizados em práticas ilícitas, como corrupção, lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo. Com o objetivo de garantir a aplicação de tais políticas, estão em atuação dois Comitês de Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Ilícitos: o primeiro dedicado às operações no Brasil e o segundo voltado para os negócios da agência Cayman.

Para preparar e manter seus profissionais atentos a esses riscos, todos os colaboradores recebem treinamentos sobre Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Ilícitos – Corrupção e Financiamento ao Terrorismo, por intermédio de cursos à distância (informações na *intranet*, vídeos, cartilhas autoinstrutivas e material impresso), presenciais (via palestras e debates) e externos (eventos promovidos pelo Banco ou por órgãos do Sistema Financeiro). Também são realizadas freqüentes avaliações para identificar a necessidade de reciclagem. Perto de 100% dos profissionais do Conglomerado passaram por treinamento e foram submetidos a avaliações e acompanhamentos. De acordo com as informações prestadas, não foram identificados casos de corrupção em 2010.

4.1.1.5. Riscos Socioambientais

No entendimento do BICBANCO, os riscos socioambientais precisam ser adequadamente monitorados, uma vez que podem influenciar em seu desempenho e/ou conflitar com os princípios defendidos pela Instituição. Essa visão levou o BICBANCO a estabelecer uma política específica para gerir seus impactos indiretos e integrar a questão socioambiental aos negócios, com ações e procedimentos a serem observados ao longo do processo de aprovação de crédito às empresas, na manutenção de conta corrente e nos investimentos de clientes.

Essa política, alinhada à estratégia do BICBANCO de atuar com seus clientes, fornecedores e parceiros, incorpora aspectos socioambientais e de governança de curto, médio e longo prazo e tem como proposta contribuir para efetiva evolução na relação entre atividades financeiras/comerciais e meio ambiente/sociedade. Para que essa política tenha o retorno pretendido, o Banco investe no treinamento específico de seus profissionais, iniciativa que, paralelamente, potencializa a transformação desses valores em cultura da Instituição e da sociedade.

O BICBANCO tem como política não conceder crédito a empresas ou manter relacionamento com fornecedores que, comprovadamente, estejam envolvidos com a prática de crimes ambientais ou com trabalho análogo ao escravo e infantil e garante o atendimento desses princípios por meio de contratos. Além disso, o BICBANCO não possui risco de trabalho infantil e trabalho forçado ou análogo ao escravo em seu quadro de colaboradores.

A avaliação dos riscos socioambientais conta com um sistema próprio, criado pela Fundação Getúlio Vargas, que inclui o cumprimento dos requisitos legais e regulamentares, das normas internacionalmente aceitas e das obrigações voluntárias, dentre elas, as Normas e Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais e os Princípios do Pacto Global e das Nações Unidas para o Meio Ambiente. Numa iniciativa pioneira, o BICBANCO também firmou convênio com a Serasa Experian, para criar um sistema de aferição de riscos socioambientais, que atribui um “*rating* socioambiental”, destinado a clientes que operem com quaisquer produtos ou serviços.

A partir do exposto no parágrafo anterior, foram desenvolvidas ferramentas de controle parametrizadas, que identificam e geram automaticamente uma advertência e impedem o início ou a continuidade do relacionamento com clientes e fornecedores envolvidos em crimes socioambientais, ou com o trabalho análogo ao escravo ou infantil. As informações obtidas com esses levantamentos são utilizadas para o monitoramento de todos os registros de cadastro e renovações, propostas de negócio, aplicações ou investimentos e carteira de fornecedores.

Com base nesses referenciais, são determinadas restrições nas operações com *funding* de longo prazo de agências multilaterais, entre outros negócios. Os casos merecedores de análise mais detalhada são encaminhados ao Comitê Azul e ao Comitê de Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Ilícitos para providências.

4.1.2 Estrutura de Governança Corporativa

O envolvimento da alta administração com as questões de gestão de riscos ocorre por deliberações dos seus órgãos de administração, definidos, estatutariamente, como Conselho de Administração, Diretoria Executiva e os Comitês. A estrutura de governança corporativa e de responsabilidades sobre o gerenciamento de riscos tem por finalidade buscar uma gestão efetiva dos riscos do BICBANCO.

O gerenciamento de riscos da Instituição é realizado por decisões colegiadas, apoiando-se em comitês específicos. Cabe aos diversos comitês, em suas reuniões, acompanhar sistematicamente o tratamento dado às decisões do Conselho de Administração, verificar temas pendentes e avaliar os respectivos planos de ação.

Em conformidade com esta responsabilidade, instituiu-se a Diretoria de Governança Corporativa, que faz a gestão das três áreas responsáveis pela gestão do risco de mercado, do risco de crédito e do risco operacional, de acordo com a Ilustração 15 e com o Quadro 23. Essas áreas fornecem suporte aos diversos comitês, os quais analisam e definem estratégias e ações dentro de sua área de atuação.

A estrutura de governança corporativa do BICBANCO é formada por comitês que tem como finalidade auxiliar a alta administração a criar mecanismos para o desenvolvimento de um ambiente que possibilite a sustentabilidade dos negócios, análise de desempenho, preservação de imagem, administração de riscos, projeção de investimentos, abertura de novos mercados e outras ações ou deliberações necessárias à condução do negócio.

O BICBANCO não dispunha de um Conselho Fiscal durante a elaboração desta tese. Quando eleito, será composto por, no mínimo, três e, no máximo, cinco membros efetivos, com igual número de suplentes. As principais responsabilidades deste Conselho consistem em fiscalizar as atividades da Administração, rever as demonstrações financeiras e comunicar suas conclusões aos acionistas.

Durante a fase de coleta de dados para a realização desta tese, a estrutura de comitês era composta por 1 comitê estatutário, o Comitê de Auditoria, e por 13 comitês executivos especializados, a saber: i) Diretoria Executiva; ii) Operacional; iii) Executivo de Crédito; iv) Executivo de Tesouraria; v) Diretor de Informática; vi) Controles Internos; vii) Riscos; viii) Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Ilícitos; ix) Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Ilícitos - Agência *Cayman*; x) Segurança da Informação; xi) Ética; xii) Azul (Sustentabilidade); e xiii) Avaliação do Processo de Crédito.

A estrutura de administração por comitês estabelece uma comunicação entre as áreas técnicas e decisórias, a fim de propiciar o compartilhamento de idéias e informações, a adoção de medidas mais consistentes e o alinhamento de estratégias. As decisões dos comitês são formalizadas por meio de atas e as questões pendentes são discutidas a cada nova reunião de acordo com a periodicidade de cada comitê. Como a composição de um comitê envolve membros de outros comitês, os temas são sempre discutidos em diversas esferas.

Foi informado que, para aperfeiçoar os processos de governança corporativa, ao longo do ano de 2011 haverá a implementação do Comitê de Governança Corporativa, que deliberará sobre os principais temas discutidos nos demais comitês, isto é, será responsável por coordenar as atividades dos diversos comitês. Durante a fase de coleta de dados, o referido comitê ainda não estava implementado.

Também foi comentado que o BICBANCO precisará constituir Comitê Estatutário de Remuneração, de modo a atender aos requerimentos da Resolução 3.921/10, do CMN. A aludida resolução encontra-se no Anexo 5 desta tese.

Nas Seções seguintes 4.1.2.1, 4.1.2.2 e 4.1.2.3, são abordados os órgãos da estrutura de governança corporativa do BICBANCO, o Conselho de Administração, o Comitê de Auditoria e os Comitês Executivos, respectivamente.

4.1.2.1. Conselho de Administração

O Conselho de Administração tem como missão centralizar as decisões de negócio, fiscalizar o efetivo cumprimento de suas determinações e estabelecer políticas e diretrizes econômico-financeiras e administrativas, com foco na geração de valor para o Banco, acionistas e demais *stakeholders*. Entre outras atribuições, tem competência para eleger e destituir membros da Diretoria Executiva e supervisionar o exercício de suas funções. É constituído por quatro membros com mandato unificado de dois anos, sendo permitida a reeleição. Durante a realização desta tese, o CA apresentava a composição mostrada no Quadro 24.

Quadro 24 - Composição do Conselho de Administração - BICBANCO

Nome	Cargo no Conselho de Administração	Data da Eleição	Encerramento do Mandato
José Aduino Bezerra	Presidente	19/10/2009	AGO Abril 2011
Francisco Humberto Bezerra	Conselheiro	19/10/2009	AGO Abril 2011
José Bezerra de Menezes	Conselheiro	19/10/2009	AGO Abril 2011
Daniel Joseph McQuoid	Conselheiro Independente	25/5/2010	AGO Abril 2011

Fonte: BICBANCO (2010a, p. 9).

Para ser membro do Conselho de Administração, não são exigidos conhecimentos e qualificações específicas ou avaliações formais. Três dos quatro conselheiros atuais são representantes do grupo de controle, com participação por meio de *holdings*, de forma direta ou indireta. O presidente do BICBANCO é um dos conselheiros, mas não acumula a função de presidente do Conselho, assim como os demais diretores executivos. Cumprindo meta estipulada para 2010, o Banco elegeu um membro independente para compor seu Conselho de Administração.

Com a adesão ao Nível 1 dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da BM&FBovespa, a posse do cargo de membro do Conselho passou a ser condicionada à assinatura do Termo de Anuência de Administradores, no qual os novos membros concordam em se submeter e a agir em conformidade com o Termo e com o Regulamento do Nível 1.

Conforme o artigo 18 do Estatuto Social (BICBANCO, 2009a), aprovado pela AGE de 19.10.2009, compete ao Conselho de Administração, sem prejuízo das demais competências previstas em Lei: i) fixar a orientação geral dos negócios da Sociedade, decidir sobre a política econômico-financeira e administrativa e criar mecanismos internos para a verificação do cumprimento de suas determinações; ii) deliberar sobre a convocação da AGO e, quando julgar conveniente, da AGE; iii) eleger e destituir Diretores, indicar seus substitutos nos casos de impedimento, ausência ou vacância e fixar-lhes as funções; iv) aprovar a estrutura organizacional da Diretoria da Sociedade; v) deliberar, *ad-referendum* da Assembléia Geral, sobre a distribuição de dividendos intermediários, inclusive à conta de lucros acumulados ou de reservas de lucros existentes no balanço semestral ou anual; vi) aprovar os limites operacionais e de crédito em valores iguais ou superiores a 30% (trinta por cento) do patrimônio líquido da Sociedade vigente na ocasião; vii) deliberar, *ad-referendum* da Assembléia Geral, sobre o pagamento de juros sobre o capital próprio; viii) aprovar planos e orçamentos semestrais, anuais ou plurianuais para operações, investimentos e atividades administrativas; ix) autorizar a contratação de empréstimos em moeda nacional e estrangeira, no Brasil e no exterior, em valores iguais ou superiores a 30% (trinta por cento) do patrimônio líquido da Sociedade vigente na ocasião; x) autorizar a aquisição e alienação de bens imóveis de uso, a transação, a desistência e a renúncia de direitos e a constituição de ônus reais, em valores iguais ou superiores a 10% (dez por cento) do patrimônio líquido da Sociedade vigente na ocasião; xi) manifestar-se sobre os relatórios da administração e as contas da Diretoria; xii) deliberar sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição; xiii) propor o aumento de capital à AGE, quando conveniente, pela incorporação de outras reservas ou por emissão e subscrição de ações; xiiii) deliberar sobre os casos extraordinários ou omissos, orientando-se por este Estatuto Social e pela legislação vigente; xiv) deliberar sobre a distribuição da remuneração dos membros do CA e da Diretoria, quando fixada de forma global pela Assembléia Geral; xv) escolher e destituir os auditores independentes; xvi) submeter à Assembléia Geral proposta de aumento de capital acima do limite do capital autorizado, bem como de reforma do Estatuto Social; xvii) apresentar à Assembléia Geral lista tríplice de instituições especializadas em avaliação econômica de companhias, para fins

de apuração do Valor Econômico; xviii) deliberar sobre a aquisição de ações de emissão da Sociedade para efeito de cancelamento ou permanência em tesouraria para posterior alienação ou utilizá-las no plano de opções de ações, assim como sobre sua revenda ou recolocação no mercado, observadas as normas expedidas pela CVM e demais disposições legais e regulamentares aplicáveis e; xix) deliberar sobre o plano de opções de compra de ações da Sociedade a ser apresentado e aprovado pela Assembléia Geral, em que poderão ser outorgadas opções de compra de ações a administradores e empregados.

4.1.2.2. Comitê de Auditoria

Implementado em 07 de dezembro de 2009, o Comitê de Auditoria do BICBANCO possui três membros independentes, um dos quais exerce o papel de Presidente e membro qualificado perante o BCB, com comprovados conhecimentos em contabilidade e auditoria. Todos os membros têm mandato de um ano, renovável por até cinco anos. Durante a realização desta tese, o Comitê de Auditoria apresentava a composição mostrada no Quadro 25.

Quadro 25 - Composição do Comitê de Auditoria - BICBANCO

Nome	Cargo no Comitê de Auditoria	Data da Eleição	Encerramento do Mandato
Heraldo Gilberto de Oliveira	Presidente	01/02/2011	01/02/2012
Carlos Eduardo Sampaio Lofrano	Membro	01/02/2011	01/02/2012
Walter Mallas Machado de Barros	Membro	01/02/2011	01/02/2012

Fonte: BICBANCO – Portal de Relações com Investidores. Disponível em <http://www5.bicbanco.com.br/port/governanca/controle.asp#>. Acesso em 06 de fevereiro de 2011.

Este Comitê tem a função de atuar como órgão auxiliar, consultivo e de assessoramento para o Conselho de Administração do BICBANCO e de suas subsidiárias, sem poder decisório ou funções executivas, no desempenho de atribuições relacionadas ao acompanhamento das práticas contábeis adotadas na elaboração das demonstrações financeiras do Banco e de suas controladas. Responde, ainda, pela qualidade e eficácia do sistema de controles internos e de administração dos riscos, além de indicar e avaliar a efetividade dos serviços prestados pela Auditoria Independente.

Com a finalidade de cumprir com os seus deveres, o Comitê de Auditoria mantém relações de trabalho com o Conselho de Administração, com a Diretoria Executiva e com os Auditores, tanto independentes como internos, podendo solicitar aos órgãos da Administração quaisquer esclarecimentos ou informações necessárias ao desempenho de suas funções; segundo as informações prestadas, seus membros recebem toda informação que se faça necessária, de forma completa e fidedigna.

De acordo com o artigo 4º do Regimento do Comitê de Auditoria ((BICBANCO, 2009b), compete a este órgão: i) revisar, previamente à divulgação ao mercado, as demonstrações financeiras, inclusive notas explicativas, relatórios da administração e parecer do auditor independente; ii) recomendar ao Conselho de Administração a entidade a ser contratada para prestação dos serviços de auditoria independente e a respectiva remuneração, bem como a sua substituição; iii) analisar, em conjunto com a empresa de auditoria independente, as principais políticas, práticas e princípios de contabilidade utilizados na elaboração das demonstrações financeiras, bem como quaisquer mudanças significativas na aplicação ou escolha de tais políticas, práticas e princípios; iv) avaliar a efetividade das auditorias independente e interna, inclusive quanto à verificação do cumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis ao BICBANCO, além de regulamentos e códigos internos; v) verificar, por ocasião de suas reuniões, o cumprimento das recomendações e/ou esclarecimentos às suas indagações, inclusive no que se refere ao planejamento dos respectivos trabalhos de auditoria, formalizando em atas os conteúdos de tais encontros; vi) avaliar o cumprimento, pela Diretoria Executiva, das recomendações feitas pelos auditores independentes ou internos, bem como recomendar ao Conselho de Administração a resolução de eventuais conflitos entre os auditores externos e a Diretoria; vii) estabelecer e divulgar procedimentos para recepção e tratamento de informações acerca do descumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis ao BICBANCO, além de regulamentos e códigos internos, inclusive com previsão de procedimentos específicos para proteção do prestador da informação e da sua confidencialidade; viii) avaliar a qualidade e a efetividade dos sistemas de controles internos e de administração de riscos existentes no BICBANCO; ix) recomendar à Diretoria Executiva correção ou aprimoramento de políticas, práticas e procedimentos identificados no âmbito de suas atribuições; x) estabelecer as regras operacionais para seu funcionamento; xi) reunir-se com o Conselho de Administração, por solicitação do mesmo, para discutir acerca de políticas, práticas e procedimentos identificados no âmbito das suas respectivas competências;

xii) receber e analisar, ao final de cada semestre, relatório quantitativo e qualitativo acerca da atuação da Ouvidoria.

Por meio da análise de atas de reunião do Comitê de Auditoria, pode-se identificar que o referido Comitê:

- reuniu-se com o Conselho de Administração, com os Auditores Independentes e com a Auditoria Interna, a fim de discutir o teor das demonstrações financeiras. Examinou e aprovou o teor das aludidas demonstrações financeiras;
- fez sugestões sobre a redação das notas explicativas;
- reuniu-se com membros da Diretoria Executiva para debater sobre os resultados bem como sobre o posicionamento estratégico do Banco, consideradas instituições congêneres e perspectivas de um ambiente normativo mais restritivo;
- discutiu com a Auditoria Independente questões sobre a independência de atuação dos auditores externos;
- discutiu com a Auditoria Independente sobre ajustes identificados em seus trabalhos de auditoria, os quais, por serem imateriais, constarão somente do relatório de aprimoramento dos controles internos;
- reuniu-se com o responsável pela Auditoria Interna para avaliar o relatório dos trabalhos de auditoria. O comitê aprovou o relatório e solicitou que seja constantemente informado sobre o andamento das pendências e implementação das recomendações;
- aprovou a programação dos trabalhos da Auditoria Interna;
- reuniu-se com o Executivo de Governança para abordar o andamento dos trabalhos dos diversos comitês do banco.

- analisou propostas de firmas de Auditoria Independente e discutiu os termos com seus representantes. Avaliou preço e requisitos de independência;
- recomendou ao Conselho de Administração a contratação de firma de Auditoria Independente;
- solicitou à Área de Riscos que fizesse análise do impacto das medidas macroprudenciais, divulgadas pelo BCB, nas atividades do banco;
- vem acompanhando os trabalhos de fiscalização por parte de órgãos reguladores, discutindo-os com a Diretoria Executiva e com as Auditorias Independente e Interna;
- tem acompanhado, como ouvinte, por meio de seus membros, reuniões dos diversos comitês do Banco;
- avaliou as políticas e controles internos ligados à prevenção à lavagem de dinheiro, considerando que as políticas e os controles estão adequados;
- analisou com as Áreas de Risco o teor do relatório semestral de riscos e controles, incluindo principais riscos, controles e planos de ação;
- debateu com o Executivo de Governança os critérios para identificação dos riscos mais relevantes e os modelos adotados pelos banco. Considerou-os apropriados;

4.1.2.3. Comitês Executivos

Os comitês executivos, conforme mostrado na Ilustração 10, não estão subordinados ao Conselho de Administração, sendo formados por funcionários de diversos níveis hierárquicos.

Para melhor compreensão da composição dos comitês, são listados os principais cargos do BICBANCO, em ordem hierárquica decrescente: Presidente, Vice-Presidente, Diretor, Executivo, Superintendente e Gerente.

O Comitê de Diretoria Executiva do BICBANCO é composto pelo Presidente e por todos os diretores estatutários, que se reúnem quinzenalmente. Este comitê possui a função de definir as estratégias da Instituição. Durante a realização desta tese, apresentava a composição mostrada no Quadro 26.

Quadro 26 - Composição da Diretoria Executiva - BICBANCO

Nome	Cargo na Diretoria	Data da Eleição	Encerramento do Mandato
José Bezerra de Menezes	Presidente	22/04/2010	30/04/2012
José Aduino Bezerra Júnior	Vice-Presidente Geral	22/04/2010	30/04/2012
Milto Bardini	Vice-Presidente Operacional e Diretor de Relações com Investidores	22/04/2010	30/04/2012
Paulo Celso Del Ciampo	Vice-Presidente e Diretor da Divisão Internacional	22/04/2010	30/04/2012
Sérgio da Silva Bezerra de Menezes	Diretor	22/04/2010	30/04/2012
Francisco Edênio Barbosa Nobre	Diretor	22/04/2010	30/04/2012
Carlos José Roque	Diretor	22/04/2010	30/04/2012

Fonte: BICBANCO.

De acordo com as informações obtidas, as questões relacionadas aos riscos estratégicos e à gestão de pessoas, como por exemplo remuneração e o risco de sucessão, isto é, a sucessão de pessoas-chave na Instituição são debatidas no Comitê de Diretoria Executiva.

No Comitê Operacional, cujas reuniões ocorrem mensalmente, são tratados temas relacionados à infra-estrutura, exposição e limites operacionais. Neste fórum também são avaliadas as projeções de resultados e tem como foco acompanhar a margem financeira, seus desvios e ações para manutenção dessa margem.

Este comitê possui regimento interno formalizado e apresenta a seguinte composição: Vice-Presidente Operacional, Diretor de Controladoria, Diretor Administrativo, Executivo de Tesouraria, Executivo de Planejamento, Executivo de Governança Corporativa, Executivo de Operações, Superintendente de Operações Especiais e Superintendente de Produtos.

Dentre as atividades do Comitê Operacional, apontadas no seu regimento interno, encontram-se: i) precificação de produtos; ii) acompanhamento dos resultados por meio de projeções continuadas; iii) verificação do comportamento dos resultados financeiros, atuando, quando necessário, nos aspectos que influenciam a sua obtenção, com vistas a garantir,

principalmente, a ocorrência, ou, pelo menos, sua aproximação, dos números que foram apurados nas projeções; iv) análise retrospectiva e prospectiva das carteiras; v) análise dos cenários; vi) análise do comportamento da inadimplência, envolvendo todas as possibilidades; vii) acompanhamento dos níveis de performance; viii) definição de relatórios gerenciais a serem apresentados na reunião de diretoria; ix) definição de estratégia, inovações e reformulações para assegurar a competitividade dos produtos e serviços fornecidos; x) avaliação de novos produtos, em associação com os envolvidos na elaboração do produto ou serviço; xi) encaminhamento de necessidades em tecnologia para o comitê de informática; xii) estabelecimento de metas e critérios de avaliação da rede de atendimento e acompanhamento dos resultados.

O Comitê Executivo de Crédito foi constituído para avaliar as operações das carteiras comerciais, de crédito rural, de repasses e ao consumidor, propostas diariamente pelas respectivas áreas, para assegurar a rentabilidade e a segurança das operações. Integram esse comitê o Presidente, o Diretor Comercial, o Executivo de Crédito, Executivos Comerciais e Executivos Regionais.

Dentre suas atividades incluem-se: i) administrar a concessão de crédito pela rede de atendimento e propor diretrizes nesta matéria; ii) administrar os *spreads* bancários e tarifas, de forma a melhor combinar a maximização das margens financeiras e receitas com o desenvolvimento dos negócios; e iii) alocar recursos a financiamentos usando o máximo potencial operacional da rede.

O Comitê Executivo de Tesouraria se reúne semanalmente, sendo formado pelo Presidente, Vice-Presidente de Operações, Vice-Presidente Internacional, Vice-Presidente Geral, Executivo de Tesouraria e Executivo de Governança Corporativa.

Entre as suas atividades, encontram-se: i) obter consenso sobre os cenários macroeconômicos e políticos, e seus efeitos sobre variáveis de risco de mercado (juros, *spreads*, câmbio e renda variável; ii) definir a exposição a essas variáveis; iii) estabelecer os limites de caixa mínimo e de concentração de passivos, com o objetivo de assegurar recursos suficientes para atender à demanda em diversos cenários (históricos ou de projeção); iv) determinar a política de captação e aplicação de recursos; v) acompanhar a execução da programação financeira, estabelecendo períodos para o descasamento entre prazos e moedas; vi) definir limites de

risco de mercado, tanto para a carteira de negociação quanto para a carteira *Banking*, inclusive em cenários de *stress*; vii) avaliar as análises de sensibilidade do conjunto de operações que envolvem instrumentos financeiros; viii) definir um conjunto de cenários em ambiente de crise; e ix) tomar as providências necessárias para a adequação da exposição, conforme política interna, quando os limites de risco de mercado forem ultrapassados.

Em reuniões trimestrais, o Comitê Diretor de Informática aprova e acompanha a execução da programação dos projetos e investimentos em tecnologia. Cabe a esse Comitê, ainda, fixar metas e estabelecer estratégias de implementação. É composto pelo Vice-Presidente Operacional, Diretor Administrativo e Executivo de Informática.

Com periodicidade quinzenal de reuniões, o Comitê de Controles Internos é formado pelo Diretor Administrativo, Diretor de Controladoria, Executivo de Informática, Executivo de Governança Corporativa, Superintendente de Auditoria e Gestor do Escritório de Projetos.

Dentre as atividades do Comitê de Controles Internos, estabelecidas no seu regimento interno, estão: i) definir diretrizes da política e manutenção de controles internos; ii) estabelecer instrumentos de gestão relacionados aos controles internos; iii) determinar planos de ação para atendimento à fiscalização do BCB; iv) analisar correspondências, ofícios ou apresentações oferecidas ao banco para resposta; v) sugerir e recomendar a forma de atuação de todos os demais comitês do banco; vi) regulamentar procedimentos de apresentação e formalização dos demais comitês.

Os membros do Comitê de Riscos são o Vice-Presidente Operacional, Diretor Administrativo, Diretor de Controladoria, Executivo de Tesouraria, Executivo de Crédito, Executivo de Governança Corporativa, Gerente de Risco de Mercado, Superintendente Jurídico, Superintendente de Renegociação de Crédito e Superintendente de Auditoria. As reuniões são realizadas mensalmente.

As atividades desempenhadas por este Comitê abrangem: i) acompanhamento de limites para exposição de mercado da tesouraria (nacional e internacional); ii) fixação de metodologias para mensuração e limitação operacional de clientes e contrapartes; iii) análise de riscos legais e de imagem de produtos; iv) análise do fluxo operacional e eventuais fragilidades dos

sistemas de suporte; v) acompanhamento da exposição (de mercado e crédito) a contrapartes inclusive em posições derivativos.

Conforme as informações fornecidas, neste Comitê é feito o acompanhamento de todos os riscos, incluindo o monitoramento de indicadores relacionados ao risco estratégico. Desse modo, busca-se uma visão integrada dos diversos riscos aos quais a Instituição está exposta.

O Comitê de Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Ilícitos, com periodicidade mensal de reuniões, é formado pelo Diretor Administrativo, Diretor de Controladoria, Executivo de Governança Corporativa e Gerente de Prevenção a Ilícitos.

Dentre as atividades do Comitê de Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Ilícitos, listadas no seu regimento interno, estão: i) definir diretrizes da política de prevenção à lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo; ii) determinar as providências cabíveis para minimizar os riscos de reputação, operacionais e legais priorizando a aplicação das políticas "conheça seu cliente", "conheça seu fornecedor" e "conheça seu colaborador"; iii) analisar as ocorrências suspeitas ou com indícios de lavagem de dinheiro; iv) deliberar pela manutenção ou encerramento da conta corrente, em caso de haver operações suspeitas; v) decidir sobre a comunicação, ao órgão regulador, de operações suspeitas; e vi) estabelecer instrumentos de gestão relacionados à prevenção de lavagem de dinheiro.

Há também o Comitê de Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Ilícitos – Agência *Cayman*, com atuação sobre as transações realizadas junto à referida agência. Este comitê se reúne trimestralmente, sendo composto pelo Vice-Presidente Internacional, Diretor Administrativo, Diretor de Controladoria e Gerente de Prevenção a Ilícitos.

O citado comitê desempenha as seguintes atividades, em conformidade com as exigências da CIMA, autoridade monetária das Ilhas *Cayman* : i) definir e atender as diretrizes das políticas de prevenção à lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo; ii) analisar as propostas e operações que possam configurar indícios de lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo; iii) deliberar pela manutenção ou encerramento da conta; e iv) decidir pela comunicação aos órgãos competentes.

O Comitê de Segurança da Informação, com reuniões de periodicidade mensal, é constituído pelo Diretor Administrativo, Executivo de Informática, Executivo de Governança Corporativa, Gerente de Segurança da Informação, Gerente de Produção, Gerente de Serviços de Infra-Estrutura, Gerente de Coordenação de Agências, Advogado e Superintendente de Auditoria.

No regimento interno do mencionado comitê, estão enumeradas as seguintes atividades: i) analisar os resultados das medidas de segurança aplicadas; ii) analisar e propor ações de segurança e de contingência corporativas; iii) analisar e propor mudanças nas medidas de segurança adotadas; iv) analisar e propor prioridades de ações de acordo com as necessidades da empresa; v) aprovar as normas que compõem a política de segurança da informação; vi) constituir grupos de trabalho relacionados à segurança da informação, quando necessário; vii) decidir sobre assuntos relacionados à segurança da informação a ele apresentado; e viii) submeter à Diretoria Executiva as alternativas de solução para assuntos não resolvidos pelo comitê.

O Comitê de Ética, cuja periodicidade de reuniões é mensal, apresenta a seguinte composição: Gerente de Prevenção a Ilícitos, Gerente de Informática, Gerente Jurídico Trabalhista e Auditor.

No âmbito deste comitê, são desempenhadas as seguintes atividades: i) determinar as ações necessárias para a divulgação e a disseminação dos padrões de conduta ética; ii) acompanhar o cumprimento e a implementação das disposições do Código de Ética; iii) analisar e apurar todos os casos de violação ao código de ética; iv) pronunciar-se sobre as ações e as questões envolvendo os princípios éticos e disciplinares; v) avaliar e discutir os descumprimentos do disposto no Código de Ética, encaminhados pelos colaboradores; vi) resolver dúvidas quanto à interpretação das normas do código de ética; vii) deliberar sobre os casos em que o código de ética seja omissivo; viii) apresentar à Diretoria Executiva, a qualquer tempo, propostas de alteração e de aprimoramento do Código de Ética; ix) submeter pareceres e assuntos julgados pertinentes ao exame da Diretoria Executiva.

Batizado de Comitê Azul, com reuniões mensais, o Comitê de Sustentabilidade foi criado a fim de agregar valores para todos os *stakeholders*, dentro dos esforços de responsabilidade social da Instituição. Formado pelo Executivo de Governança Corporativa, Superintendentes

Comerciais, Superintendente de Produtos Especiais, Gerente de Recursos Humanos e Coordenador Sênior de Marketing, como membros fixos e por representantes da Gerência de Controles e Riscos, Gerência de Prevenção a Ilícitos e Gerência de Transparência, Responsabilidade e *Accountability*, como membros rotativos, dependendo do assunto a ser tratado.

O escopo das atividades do Comitê Azul contempla: i) analisar questões relacionadas à sustentabilidade; ii) indicar uma direção estratégica para políticas, padrões, investimentos, treinamentos e programas sócio-ambientais; iii) disseminar as políticas implementadas; iv) estimular a conscientização e o engajamento de todos os colaboradores; v) acompanhar a atuação dos profissionais no atendimento aos clientes, a adoção de medidas e o desenvolvimento das normas internas necessárias ao tema.

Com periodicidade mensal de reuniões, o Comitê de Avaliação do Processo de Crédito é formado pelo Executivo de Crédito, Superintendente de Formalização, Superintendente de Cobrança e Recuperação de Crédito, Gerente da Mesa de Checagem de Recebíveis, Gerente Jurídico Cível, Advogado de análise de Direitos Creditórios e Gestor do Escritório de Projetos.

As atividades desempenhadas por este Comitê abrangem: i) definir diretrizes para a política de crédito; ii) estabelecer padrões operacionais para o processo de crédito em suas diversas etapas; iii) identificar problemas que impeçam o bom andamento do processo de crédito em suas diferentes etapas; iv) propor soluções e acompanhar as implementações; v) estabelecer instrumentos de avaliação relacionados ao processo de crédito; vi) analisar perdas prováveis e efetivas e estabelecer planos de ação para que as causas sejam corrigidas; vii) dar ciência à alta administração do Banco, mensalmente, do andamento dos planos de ação.

Nas Seções 4.1.2.1, 4.1.2.2 e 4.1.2.3, foram estudados o Conselho de Administração, o Comitê de Auditoria e os Comitês Executivos, respectivamente, do BICBANCO. No Quadro 27, encontram-se resumidas as atividades desempenhadas pelos mencionados órgãos da estrutura de governança corporativa.

Quadro 27 - Estrutura de Governança Corporativa e atividades dos órgãos - BICBANCO

Órgão	Atividades
Conselho de Administração	Fixar a orientação geral dos negócios, decidir sobre a política econômico-financeira e administrativa, e criar mecanismos internos para verificar o cumprimento de suas determinações.
Comitê de Auditoria	Órgão auxiliar, consultivo e de assessoramento do CA, sem poder decisório ou funções executivas, no desempenho de atribuições relacionadas ao acompanhamento das práticas contábeis adotadas na elaboração das demonstrações financeiras do Banco e de suas controladas. Responde, ainda, pela qualidade e eficácia do sistema de controles internos e de administração dos riscos, além de indicar e avaliar a efetividade dos serviços prestados pela Auditoria Independente.
Comitê de Diretoria Executiva	O Comitê de Diretoria Executiva é composto pelo Presidente e por todos os diretores estatutários, que se reúnem quinzenalmente. Tem a função de definir as estratégias da Organização.
Comitê Operacional	Com membros que se reúnem mensalmente, esse Comitê trata de temas relacionados à infraestrutura, exposição e limites operacionais. Também avalia as projeções de resultados e tem como foco acompanhar a margem financeira, seus desvios e ações para manutenção dessa margem.
Comitê Executivo de Crédito	Constituído para avaliar as operações das carteiras comerciais, de crédito rural, de repasses e ao consumidor, propostas diariamente pelas respectivas áreas, para assegurar a rentabilidade e a segurança das operações.
Comitê Executivo de Tesouraria	Com reuniões semanais, sua missão é obter consenso sobre os cenários macroeconômicos e políticos, e seus efeitos sobre variáveis de risco de mercado (juros, spreads, câmbio e renda variável). A partir daí, o Comitê define a exposição a essas variáveis, determina as reservas mínimas e a política de captação e aplicação de recursos e acompanha a programação financeira, estabelecendo períodos para o “descasamento” entre prazos e moedas.
Comitê Diretor de Informática	Em reuniões trimestrais, o Comitê Diretor de Informática aprova e acompanha a execução dos projetos e investimentos em tecnologia. Cabe a esse Comitê, ainda, fixar metas e estabelecer estratégias de implementação.
Comitê de Controles Internos	Reunidos a cada quinzena, os membros do Comitê de Controles Internos têm a função de definir as diretrizes de política e manutenção de Controles Internos adotados pela Organização.
Comitê de Riscos	Os membros do Comitê de Riscos têm reuniões ordinárias bimestrais, para acompanhar os limites de exposição de mercado da Tesouraria e

	fixar metodologias para medir o limite operacional de clientes e contrapartes. Cabe ao Comitê, também, analisar os riscos legais e de imagem da Instituição, sempre que necessário.
Comitê de Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Ilícitos	O comitê se reúne mensalmente e foi constituído com a missão de prover, desenvolver ou auxiliar no desenvolvimento de atividades ou ações das diretrizes de prevenção à lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo em toda a Instituição. Define as providências cabíveis para minimizar os riscos de reputação, operacionais e legais priorizando a aplicação das políticas "conheça seu cliente", "conheça seu fornecedor" e "conheça seu colaborador". Delibera pela manutenção ou encerramento da conta corrente e pela comunicação aos órgãos competentes.
Comitê de Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Ilícitos - Agência <i>Cayman</i>	Com atuação sobre as transações realizadas junto à Agência Cayman, este comitê se reúne trimestralmente para definir e atender as diretrizes das políticas de prevenção à lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo. Analisa as propostas e operações que possam configurar indícios de lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo. Delibera pela manutenção ou encerramento da conta e pela comunicação aos órgãos competentes. Apresenta aderência aos requisitos da CIMA (Cayman Islands Monetary Authority), autoridade monetária das Ilhas Cayman.
Comitê de Segurança da Informação	Esse Comitê analisa, em reuniões mensais, os resultados das medidas de segurança aplicadas, propõe novas ações de segurança e contingências corporativas e, além de decidir sobre outros temas apresentados, aprova normas para fortalecer a Política de Segurança da Informação.
Comitê de Ética	Em reuniões mensais, o Comitê de Ética determina as ações para a divulgação e a disseminação dos padrões de conduta ética da Organização, acompanha o cumprimento e a implementação das disposições do Código de Ética e ainda analisa, apura e encaminha eventuais transgressões.
Comitê Azul (Sustentabilidade)	Batizado de "Comitê Azul", o Comitê de Sustentabilidade é um órgão de controle interno, com a missão de analisar questões relacionadas à sustentabilidade. Com competência sobre todo o Banco, o Comitê, em reuniões mensais, tem como responsabilidades estimular e disseminar as políticas implementadas, buscar a conscientização e o engajamento de todos os colaboradores e acompanhar a atuação dos profissionais no atendimento aos clientes, a adoção de medidas e o desenvolvimento das normas internas necessárias ao tema.
Comitê de Avaliação do Processo de Crédito	Mensalmente, os membros do Comitê de Avaliação do Processo de Crédito definem diretrizes para a política de crédito, avaliam a

	manutenção e estabelecem novos padrões operacionais e soluções, que possam melhorar o processo de crédito em suas diversas etapas.
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações coletadas.

Após estudar as atividades dos órgãos da estrutura de governança corporativa do BICBANCO, na próxima Seção é apresentada a análise desenvolvida a partir do caso estudado em relação à revisão teórica construída nesta tese.

4.1.3 Análise do Caso

Cabe enfatizar que, nesta análise do caso, não houve intenção de fazer qualquer juízo de valor sobre a organização pesquisada, uma vez que o caso foi construído com única finalidade de atender ao problema de pesquisa proposto. Conseqüentemente, as diferenças observadas entre as atividades dos órgãos da estrutura de governança corporativa do Banco estudado representam somente a convergência ou divergência com relação à teoria, não sendo justificadas quaisquer avaliações sobre a eficácia e a eficiência de cada uma delas.

No estudo de caso do BICBANCO, pode-se verificar a presença de vários conceitos tratados na literatura. Foram identificados elementos teóricos sobre as atividades dos órgãos da estrutura de governança corporativa. A seguir são apresentadas as análises do caso.

Por meio da análise das informações coletadas na pesquisa de campo, pode-se observar que os comitês executivos desempenham um relevante papel na estrutura de governança corporativa do BICBANCO, especialmente no que se refere à supervisão dos processos de gerenciamento de risco. Tal fato diverge do que foi encontrado na literatura, que atribui a responsabilidade por essa supervisão ao Conselho de Administração e aos seus comitês delegados, isto é, aos comitês estatutários.

Conforme foi relatado, o apetite a risco da Instituição e, conseqüentemente, a respectiva tolerância ao risco, são estabelecidos formalmente no âmbito dos comitês executivos, pelo menos no que se refere aos riscos de crédito, mercado e liquidez, o que não encontra respaldo na literatura, conforme pode ser visto no Quadro 11, no qual são sintetizadas as atividades do conselho de administração, referentes à gestão de risco.

A partir das informações coletadas, parece que as diretrizes e os objetivos estratégicos são definidos no âmbito do Comitê de Diretoria Executiva, isto é, as questões referentes aos riscos estratégicos são avaliadas no âmbito deste comitê. Do mesmo modo, parece que os aspectos de gestão de pessoas, como por exemplo remuneração e risco de sucessão são estabelecidos no Comitê de Diretoria Executiva. De acordo com o Quadro 11, há divergência com relação ao referencial teórico.

Embora as atividades de todos os comitês possam ser relacionadas aos diversos riscos, uma vez que todas as decisões, atividades e processos envolvem riscos, pode-se considerar com base na descrição do caso que, na estrutura de governança corporativa do BICBANCO, os comitês que possuem uma atuação mais diretamente relacionada à gestão de riscos são: Auditoria, Operacional, Executivo de Crédito, Executivo de Tesouraria, Controles Internos, Riscos, Prevenção à Lavagem de Dinheiro, Segurança da Informação, Ética e Avaliação do Processo de Crédito.

Com relação às atividades do Comitê de Auditoria, órgão estatutário conforme aponta a teoria, a análise das atividades definidas no Regimento do Comitê de Auditoria ((BICBANCO, 2009b) indica alinhamento com o referencial teórico, consolidado no Quadro 13. Há grande interseção de tópicos, como por exemplo avaliar a qualidade e a efetividade dos sistemas de controles internos e de administração de riscos; avaliar o cumprimento, pela Diretoria Executiva, das recomendações feitas pelos auditores independentes ou internos; recomendar ao Conselho de Administração a auditoria independente a ser contratada; avaliar a efetividade das auditorias independente e interna; analisar as principais políticas, práticas e princípios de contabilidade utilizados na elaboração das demonstrações financeiras; revisar as demonstrações financeiras, inclusive notas explicativas, relatórios da administração e parecer do auditor independente, entre outras.

Foi identificado, com base na leitura das atas do Comitê de Auditoria e nas entrevistas com seus membros, que o escopo das atividades desse órgão, no BICBANCO, não se restringe à avaliação dos controles internos relacionados ao processo de elaboração dos demonstrativos contábeis e financeiros. Este comitê apresenta preocupação mais ampla com as questões de risco. Por exemplo, em suas reuniões com a Diretoria Executiva, Auditorias Independente e Interna e com responsáveis pelas diversas áreas do banco, são discutidas questões

relacionadas à estratégia de negócios, provisão para devedores duvidosos, perdas operacionais, derivativos, avaliação de crédito, relacionamento com órgãos reguladores, entre outros. Tal fato é apontado por vários autores, apesar da ampliação do escopo poder ter influência negativa na eficácia da supervisão da gestão de risco pelo Comitê de Auditoria (ATKINSON, 2008; ALDRED, 2003; BATES e LECLERC, 2009; BEASLEY *et al*, 2009).

Finalizando o exame do Comitê de Auditoria do BICBANCO, pode-se perceber a contribuição deste órgão para a gestão dos riscos estratégicos, de crédito, de mercado, operacionais, legais e de *compliance*, e de imagem.

O Comitê Operacional atua, na realidade, como um comitê de riscos. Mais especificamente, como relatado por um dos entrevistados, atua na identificação de riscos emergentes, isto é, risco que não tinham sido considerados, e no direcionamento de ações associadas a estes riscos para outros comitês ou áreas.

Para exemplificar, considerando as atividades apontadas em seu regimento interno: o acompanhamento dos resultados e atuação para minimizar os desvios, pode se relacionar com uma ampla gama de riscos; a análise retrospectiva e prospectiva das carteiras enquadra-se na análise do risco de crédito; a análise de cenários ajuda, por exemplo, na identificação de situações de deterioração das condições de mercado, com impacto potenciais diversos, e também, com relação ao risco de crédito, na avaliação de cenários de concentração em setores, clientes ou produtos.

Continuando, a definição de estratégia, inovações e reformulações para assegurar a competitividade dos produtos e serviços alinha-se com o risco estratégico; a avaliação de novos produtos pode apontar riscos estratégicos, de imagem, operacionais, legais, de *compliance*, de crédito; e o encaminhamento de necessidades em tecnologia para o comitê de informática surge a partir da análise de riscos operacionais, particularmente ligados à tecnologia da informação.

Finalizando a análise do Comitê Operacional, pode-se aplicar, às atividades e atuação deste Comitê, comentários de Bates e Leclerc (2009) sobre os benefícios da atuação de um comitê de risco: permitir uma melhor compreensão dos riscos, ao ampliar o escopo de avaliação dos

riscos para outras áreas da empresa, no caso de riscos ignorados e aprimorar a capacidade de reação a tendências e eventos, no caso de riscos emergentes.

O Comitê Executivo de Crédito é um órgão colegiado que decide sobre a aprovação de operações de crédito e concessão de limites, que podem ser consideradas, não a única, mas uma das etapas do processo de gestão de risco de crédito. Desse modo, há convergência com a literatura, conforme explicitado por Hempel e Simonson (1999) e Silva (2006b) e consolidado no Quadro 16.

Já com relação ao que expõe Bahin (2009), há convergência com relação à atividade “aprovar operações de crédito, de acordo com os limites e alçadas estabelecidos nas políticas de crédito” e divergência na medida em que o autor trata de comitê de crédito estatutário e atribui a este comitê atividades típicas de comitês de risco, segundo ponderado na Seção 2.7.4. Exemplificando, Bahin (2009) aponta: elaborar e formalizar políticas de crédito; avaliar se a carteira de crédito está de acordo com o perfil de risco do banco e monitorar o risco de crédito de posições fora do balanço.

As atividades do Comitê Executivo de Tesouraria do BICBANCO apresentam convergência com as atividades do órgão que Bahin (2009), Crouhy, Galai e Mark (2004) e Gup e Kolari (2005) denominam comitê de gestão de ativos e passivos. Exceto pelo fato de que Bahin (2009) trata de comitê estatutário e Gup e Kolari (2005) apontam que este comitê possui uma visão de curto prazo.

Segundo as informações prestadas, o Comitê Executivo de Tesouraria do BICBANCO gerencia as fontes de recursos numa visão diária e semanal, mas também consideram estratégias e cenários de médio e longo prazos.

O Comitê de Controles Internos, de acordo com a afirmação de um dos entrevistados, atua principalmente para garantir que as ações relacionadas a riscos operacionais e procedimentos de controles internos sejam mantidos e/ou implementados. Desse modo, atua como um comitê executivo de risco, conforme IBGC (2007a). Considerando os aspectos de *compliance* no âmbito dos controles internos, há convergência com Beaumier (2006) e Melendy (2005) quanto a assegurar que a empresa e os funcionários estejam agindo de acordo com todas as leis, regulamentos e regras aplicáveis ao negócio.

As atividades desempenhadas pelo Comitê de Riscos do BICBANCO podem ser consideradas convergentes com algumas atividades presentes no referencial teórico, conforme Quadro 14, especialmente no que se refere aos aspectos de monitoramento, identificação e exame dos riscos. Segundo o relato de um dos entrevistados, neste Comitê busca-se ter uma visão mais abrangente dos riscos, numa tentativa de avançar em direção a uma visão integrada dos diversos riscos. Com base nas atividades formalizadas do referido Comitê e nas informações coletadas nas entrevistas, é feito o acompanhamento de riscos de mercado, de crédito, e de alguns indicadores relacionados ao risco estratégico, além de análise de riscos legais, de imagem e de riscos operacionais ligados a processos e a sistemas de informática.

O Comitê de Prevenção à Lavagem de Dinheiro é um comitê que trata de um aspecto específico de risco operacional, que pode levar a riscos legais, de *compliance* e de imagem. Há convergência com a literatura sobre as atividades de comitês de riscos (Quadro 14) quanto à definição de políticas e identificação e análise de riscos.

Com relação às decisões que devem ser tomadas, típicas de comitês executivos, verifica-se alinhamento com IBGC (2007a). Há também aspectos relacionados à *compliance*, segundo o entendimento de Beaumier (2006) e Melendy (2005), especificamente para procedimentos, normas, regulamentos e legislação referentes à prevenção à lavagem de dinheiro.

Sobre as atividades do Comitê Segurança da Informação, entende-se que há alinhamento com a literatura, de acordo com as idéias de Premuroso e Bhattacharya (2007) e Feldman e Potamianos (2005), relacionadas à tecnologia de informação e as atividades de um comitê de tecnologia, denominação empregada pelos autores. Exceto pelo fato de que Premuroso e Bhattacharya (2007) abordam comitês estatutários e o referido Comitê do BICBANCO é executivo.

Observando sob esse aspecto, vale a observação feita anteriormente para o Comitê de Prevenção à Lavagem de Dinheiro: com relação às decisões, típicas de comitês executivos, ocorre alinhamento com IBGC (2007a). Levando em conta questões de *compliance*, também vale a compreensão de Beaumier (2006) e Melendy (2005), em sintonia com Feldman e Potamianos (2005), especificamente para procedimentos, normas, regulamentos e legislação referentes à privacidade, conservação e proteção de dados, e manutenção de registros.

No que diz respeito ao Comitê de Ética do BICBANCO, pondera-se que ocorre convergência com as atividades descritas no referencial teórico, isto é, com o que foi exposto por Albarello (2009), Daft (2007) e Oliveira (2006).

Investigando as atividades desempenhadas pelo Comitê de Avaliação do Processo de Crédito, pode-se considerar que há convergência com a literatura sobre as atividades de comitês de riscos (Quadro 14) quanto à definição de políticas, neste caso a política de crédito e quanto à identificação e análise de riscos, que no caso deste Comitê tratam-se de riscos operacionais, ligados a processos e sistemas de informática.

Concluindo as análises do caso BICBANCO, cabe um comentário sobre o Comitê de Governança Corporativa, que não se encontrava implementado durante a fase de coleta de dados desta tese. Segundo as informações obtidas, há previsão de que este Comitê esteja funcionando em 2011. Caberá a ele deliberar sobre os principais temas discutidos no âmbito dos demais comitês, isto é, será responsável por coordenar as atividades dos diversos comitês. As atividades previstas para esse Comitê encontram respaldo na abordagem chamada “processo de risco” (*risk process*) e “conteúdo de risco” (*risk content*), defendida por Farrel *apud* Atkinson (2008) e discutida na Seção 2.7.4.

Tendo sido concluída a análise do caso BICBANCO, na Seção seguinte apresenta-se a descrição do caso BIM, com a finalidade de estabelecer o contexto para que possa ser desenvolvida a respectiva análise do caso.

4.2 Banco Indusval Multistock - BIM

Com sede em São Paulo, o Banco Indusval Multistock (BIM) é um banco comercial, com mais de 40 anos de experiência no mercado financeiro, que concentra seus negócios em produtos de crédito, em moeda nacional e estrangeira, destinados ao segmento de empresas de médio e grande porte.

O BIM encerrou o 4º trimestre de 2010 com 362 funcionários, aumento de 2,3% e 8,7% na comparação com o trimestre e ano anteriores, respectivamente; a equipe de *front-office*, que compõe a força de vendas e é responsável pelo relacionamento com clientes, contava com 177 funcionários, correspondendo a 49% do total de pessoas no Banco e na Corretora.

Disponha de uma carteira de crédito com mais de 700 empresas e diversos produtos desenhados para atender às necessidades específicas dessas empresas e de seus investidores. Entre outros diferenciais, o Banco desenvolve estruturas de financiamento adequadas às empresas médias e grandes, inclusive com a participação de organismos internacionais, como o IFC e o BID. Em 2011, o BIM foi credenciado pelo BCB e pelo Tesouro Nacional para operar como *dealer* no mercado aberto.

Para atender seus clientes e oferecer produtos customizados, conta com uma infra-estrutura de 11 agências localizadas nas regiões com maior número de empresas de médio e grande porte no Brasil, além de uma agência no exterior e da subsidiária Indusval Multistock Corretora de Valores, que atua na intermediação de operações na BM&FBOVESPA. No Quadro 28, está o histórico sintetizado da Instituição.

Quadro 28 - Histórico sintetizado do BIM

1967	Foi constituída a Indusval Corretora de Títulos e Valores Mobiliários S.A., adquirida pelas famílias Ciampolini e Ribeiro em 1971 e transformada em Banco Indusval S.A. em 1991, operando com crédito corporativo à pequena e média empresa desde 1993.
2000	Em parceria com o Banco Multistock S.A., foi adquirida a Valeu Promotora de Vendas fomentando as operações da Indusval Financeira através de Crédito Direto ao Consumidor (CDC). Tal parceria resultou na fusão de parte dos ativos do Banco Multistock S.A., em 2003, passando a operar sob a marca - Banco Indusval Multistock. Nesse mesmo ano, iniciam-se as operações de <i>Trade Finance</i> .
2004	As atividades de CDC foram alienadas e o BIM focou sua estratégia para a expansão das operações de crédito ao <i>Middle Market</i> .
2006	Iniciou-se a expansão geográfica com a abertura das agências de Belo Horizonte, Campinas, Curitiba e Goiânia, dobrando a capacidade operacional do Banco. Nesse mesmo período foram firmados convênios com o IFC e com o BID, para fomentar as atividades de <i>Trade Finance</i> .
2007	Foi realizada Oferta Pública de Distribuição primária de ações preferenciais com capitalização de R\$ 227.5 milhões e início da

	<p>negociação das ações no Nível 1 de governança corporativa da BM&FBovespa. Ainda ao final de 2007, dentro do plano de expansão, foram abertas novas agências incluindo Rio de Janeiro, Maringá, Uberlândia, Porto Alegre e Campo Grande. Ao completar 40 anos de operações no mercado financeiro brasileiro, o Banco Indusval Multistock tornou-se uma sociedade anônima de capital aberto, com 11 agências localizadas nas principais regiões econômicas do país onde se encontram seus clientes-alvo.</p>
2008	<p>Iniciam-se as Operações de Repasse BNDES nas modalidades FINAME, BNDES Automático e Exim. Em outubro de 2008, mesmo em meio à crise, o Banco concretizou a operação de empréstimo sindicalizado no valor total aproximado de US\$ 56 milhões, coordenada pelo IFC. Nesse mesmo ano, o IFC concedeu ao Banco Indusval Multistock o Prêmio de Reconhecimento por Melhor Utilização do Programa Global de Financiamento ao Comércio Exterior.</p>
2009	<p>O BIM estabeleceu uma parceria estratégica com a Serendipity Holding Financeira, empresa controlada por profissionais do ramo de corretoras de títulos e valores mobiliários, para desenvolver os negócios da Indusval Multistock Corretora de Valores através de uma gestão direcionada para esse negócio. Ainda em 2009, o capital da agência estabelecida nas Ilhas Caiman foi integralizado para facilitar a captação de recursos externos e o relacionamento com Bancos Correspondentes no exterior.</p>
2011	<p>Nova fase de expansão se inicia em março de 2011: O Indusval atrai novos investidores e anuncia um aumento de capital com subscrição privada de novas ações de no mínimo R\$ 200 milhões. Confirmada nessa subscrição, além do aporte de R\$ 21 milhões pelos acionistas controladores do Banco, a participação do fundo de <i>private equity</i> Warburg Pincus no montante de R\$ 150 milhões e a capitalização de R\$ 30 milhões, por acionistas da Setrading S.A. Para traduzir essa nova visão e a aspiração de tornar-se um dos líderes do mercado de renda fixa no Brasil, nasce a nova marca: BANCO INDUSVAL & PARTNERS.</p>

Fonte: <http://www.indusval.com.br/port/ri/conheca/historico.asp>. Acesso em 30 de março de 2011.

De acordo com as informações prestadas, no BIM acredita-se que a boa governança contribui para dar sustentabilidade a seus negócios, aumentar sua credibilidade e criar valor para a Instituição e para todos os *stakeholders*. Privilegia-se a transparência na divulgação de suas informações, a ética dos negócios, a responsabilidade na gestão corporativa, a equidade e o diálogo franco e claro no tratamento com todos os seus interlocutores. Ademais, no BIM

busca-se aprimorar constantemente seu processo decisório e sua gestão dos riscos, assim como suas estratégias operacionais e seus controles internos.

O BIM dispõe de um Código de Ética, alinhado com a cultura interna e as crenças do Banco, que reúne diretrizes, práticas e condutas a serem observadas por cada funcionário em sua atuação profissional. As questões éticas compreendidas no Código envolvem sigilo profissional, responsabilidade pessoal, conflitos de interesse, entre outros aspectos. Em 2009, esse Código foi atualizado para garantir padrões éticos cada vez mais elevados no desenvolvimento de suas atividades.

Os programas de treinamento de funcionários e de bolsas de estudo em cursos de graduação e pós-graduação, além de cursos de língua estrangeira, estão mantidos e o aproveitamento da experiência de nossos profissionais na promoção de palestras e cursos internos de capacitação tem gerado bons resultados a baixo custo. Os Programas de Desenvolvimento de Lideranças, Jovem Aprendiz e de Estágios permanecem atuantes e constituem-se em importantes instrumentos de motivação e capacitação de funcionários para prepará-los para os desafios crescentes do mercado financeiro.

Foi informado que o BIM acredita que, por meio do aprimoramento em sua estrutura de governança corporativa, disciplina na gestão de riscos, adoção de uma política de responsabilidade socioambiental praticada na sua atividade principal e de parcerias com organizações não governamentais engajadas na educação de jovens e programas de base e geração de renda, contribui para o desenvolvimento sustentável de seus funcionários, da comunidade e do meio-ambiente.

Conforme a Política de Responsabilidade Socioambiental, veda-se a concessão de crédito para empresas que apresentem indícios de utilização de trabalho escravo ou infantil, exerçam atividades que incentivem o jogo ou a prostituição e que atuem na produção de substâncias que coloquem em risco a segurança das pessoas, da fauna, da flora e do ambiente. Adicionalmente, o Banco tem adotado ações para que de forma consciente todos os funcionários colaborem na redução da emissão de gases de efeito estufa com um melhor planejamento das fontes de energia, dos suprimentos e dos meios de transporte.

Esse posicionamento contribuiu para que o BIM fosse eleito, em 2009, como o 4º Banco Médio Mais Sustentável da América Latina – e segundo no Brasil –, em um estudo independente coordenado pela *Management and Excellence*, consultoria espanhola líder em estudos e *ratings* de sustentabilidade. Nesta pesquisa, as avaliações são realizadas a partir de princípios como ética, responsabilidade socioambiental, governança corporativa, desempenho financeiro, e, na edição de 2009, incluiu novos critérios com ênfase na transparência da divulgação de informações.

Com suas ações IDVL3 e IDVL4 listadas no Nível 1 de práticas diferenciadas de governança corporativa da BM&FBovespa, o BIM adota procedimentos adicionais aos exigidos pelo segmento em que está listado, como utilização da Câmara de Arbitragem para questões relacionadas ao mercado de capitais; 100% de *tag along*, o que significa garantia de que os acionistas minoritários têm a opção de vender suas ações pelo mesmo preço por ação recebido pelo controlador em caso de venda do controle da Instituição; mais de 20% de membros independentes no Conselho de Administração; e percentual de ações em livre circulação acima dos 25%. Além disso, o BIM mantém a mesma remuneração para as ações ordinárias (ON) e preferenciais (PN). Apenas a exigência de ter seu capital composto apenas de ações ordinárias impede o Indusval Multistock de estar listado no nível máximo do segmento diferenciado de governança corporativa da BM&FBovespa.

As ações IDVL4 encerraram o 4º trimestre de 2010 cotadas a R\$ 7,95, totalizando um valor de mercado para o BIM de R\$ 327,6 milhões, ante um Patrimônio Líquido de R\$ 426,4 milhões - uma relação Valor de Mercado/ Valor Patrimonial de 0,77. O preço das ações IDVL4 variou -0,62% no trimestre e -4,10% em 12 meses. Entretanto, quando ajustada aos proventos pagos, a valorização das ações IDVL4 foi de 3,52% em 2010. O Ibovespa apresentou uma queda de 0,18% no 4º trimestre de 2010 e alta de 1,04% no ano. Na Ilustração 16 é mostrada a trajetória, no período de um ano, da ação IDVL4 em paralelo ao comportamento do Ibovespa.

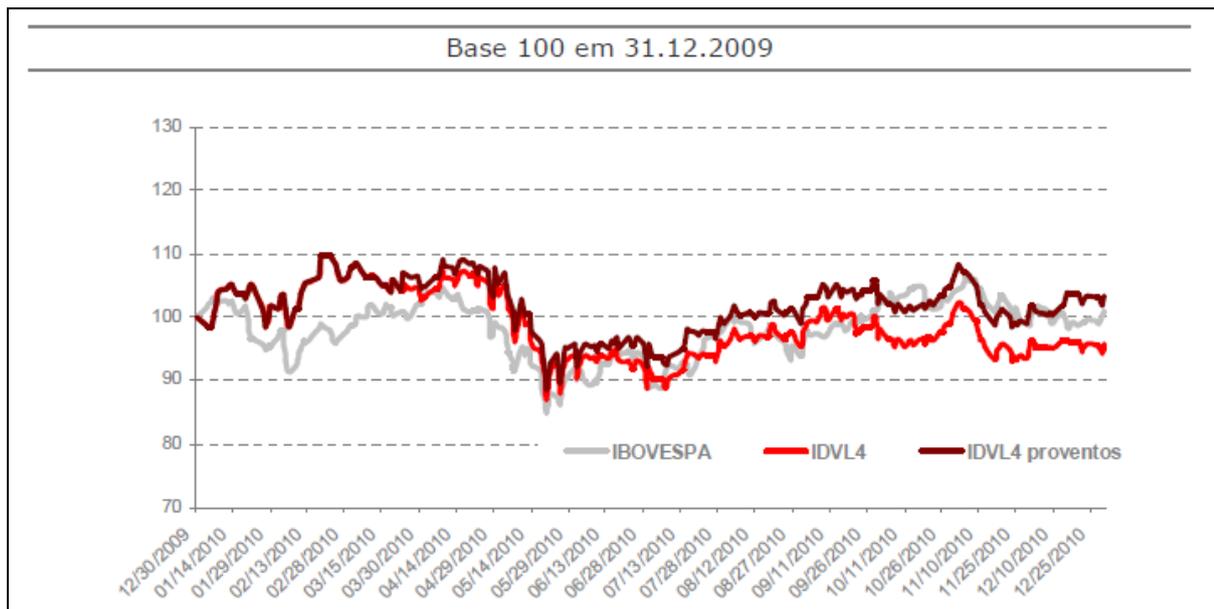


Ilustração 16 - Comparação entre as trajetórias da cotação da ação IDVL4 e do Ibovespa

Fonte: BIM (2010a, p. 15)

O BIM, por intermédio da sua ação IDVL4, integra o Índice de Governança Corporativa – IGC, formado por empresas listadas nos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa e o Índice de Ações com *Tag Along* Diferenciado – ITAG, formado por ações de empresas, listadas na BM&FBovespa, que ofereçam condições de *tag along* superiores às previstas em lei.

Com relação à estrutura societária, no encerramento do exercício social de 2010, o BIM apresentava a estrutura societária retratada na Ilustração 17.

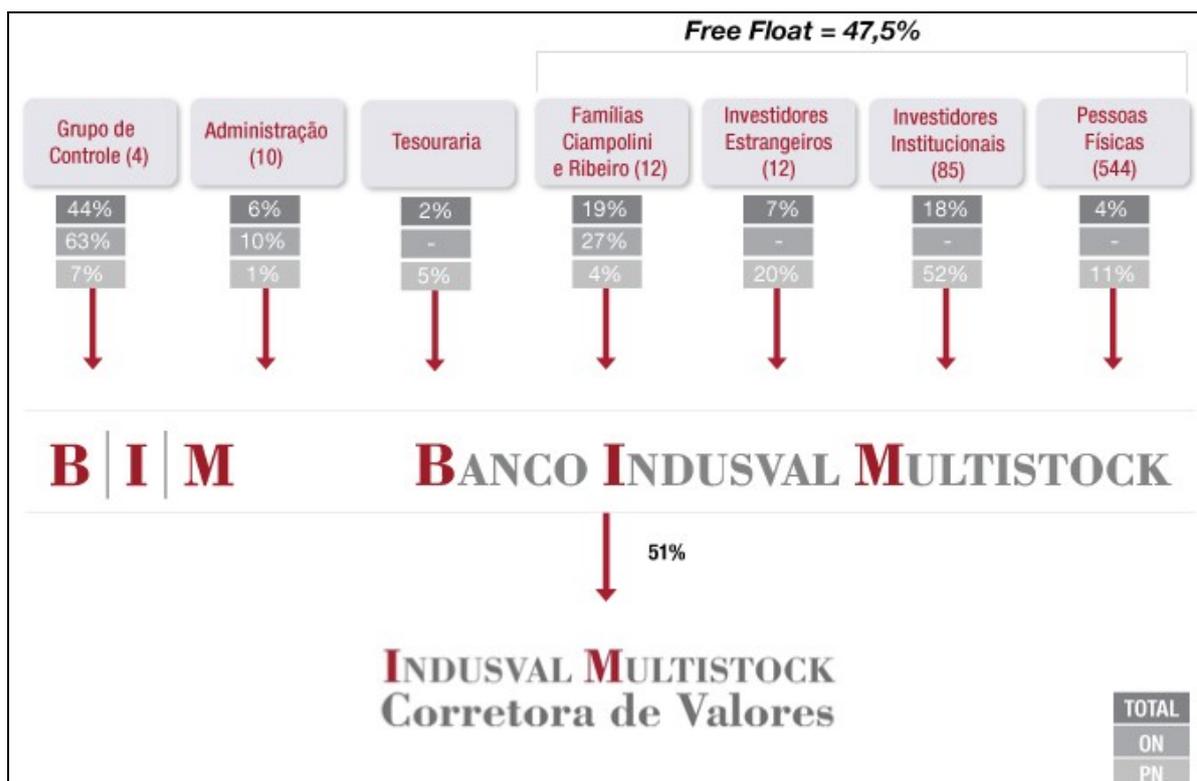


Ilustração 17 - Estrutura societária do BIM, em 31.12.2011

Fonte: <http://www.indusval.com.br/port/ri/conheca/estrutura.asp>. Acesso em 30 de março de 2011.

Durante a fase de coleta de dados para a elaboração desta tese, o controle do BIM era regido por um acordo de acionistas vigente a partir de 01.02.2006 e ratificado em 31.01.2008. O mencionado acordo tem como objeto o controle majoritário do BIM e nos termos do artigo 116 combinado com o artigo 118 da Lei das S.As, declara controladores e solidariamente responsáveis os Srs. Luiz Masagão Ribeiro, Manoel Felix Cintra Neto, Carlos Ciampolini e Antonio Geraldo da Rocha, que para tanto se comprometem, enquanto estiverem vinculados ao acordo, a votar de maneira uniforme e permanente em todas as matérias de competência das assembleias gerais ordinárias, extraordinárias e especiais e a eleger a maioria dos administradores e a usar efetivamente este poder de controle para dirigir as atividades sociais e a orientar o funcionamento dos órgãos da sociedade.

De acordo com as informações prestadas, a estratégia de negócios do BIM objetiva o crescimento sustentável de suas atividades e perenidade de suas operações no longo prazo. Para tanto, tem investido continuamente recursos financeiros, materiais e humanos no aperfeiçoamento de metodologias de controle de riscos, na melhoria de processos internos e na expansão e modernização da infra-estrutura tecnológica que darão suporte à futura expansão das atividades do Banco.

A gestão corporativa está alicerçada na sinergia entre o Conselho de Administração, Conselho Fiscal, a Diretoria Executiva e os Comitês que os assessoram. A estrutura de governança corporativa do BIM será detalhada na Seção 4.2.2.

A Diretoria Executiva do BIM é responsável pela administração cotidiana e pela implementação das diretrizes e políticas gerais estabelecidas pelo seu Conselho de Administração. As atividades da Diretoria incluem a supervisão do cumprimento da legislação aplicável e das deliberações das Assembléias de Acionistas e dos Conselheiros de Administração. Durante a realização desta tese, apresentava a composição mostrada no Quadro 29. Todos os membros da Diretoria Executiva, eleita em 2009, possuem larga experiência no mercado financeiro, o que contribui para a eficiência na gestão dos negócios.

Quadro 29 - Composição da Diretoria Executiva - BIM

Nome	Cargo na Diretoria	Data da Eleição	Encerramento do Mandato
Manoel Felix Cintra Neto	Diretor Presidente	2009	2011
Luiz Masagão Ribeiro	Diretor Superintendente	2009	2011
Ziro Murata Junior	Diretor de Relações com Investidores	2009	2011
Carlos Ciampolini	Diretor executivo	2009	2011
Gilberto L. dos Santos Lima Filho	Diretor executivo	2009	2011
Kátia Aparecida Rocha Moroni	Diretor executivo	2009	2011
Gilmar Melo de Azevedo	Diretor executivo	2009	2011
Eliezer Lizardo Ribeiro da Silva	Diretor executivo	2009	2011

Fonte: BIM - Portal de Relações com Investidores. Disponível em

<http://www.indusval.com.br/port/ri/governanca/estrutura.asp#de>. Acesso em 06 de fevereiro de 2011.

Os ativos totais somaram R\$ 3.276,1 milhões no 4º trimestre de 2010, 1,4% acima do trimestre anterior e 20,0% superior no período de 12 meses. O lucro líquido de 2010 atingiu R\$ 29,0 milhões, expansão de 127,0% na comparação com o ano anterior; o ROAE foi de 6,8%, aumento de 3,9% na comparação com o ano anterior. No 4º trimestre, o lucro líquido somou R\$ 5,9 milhões, recuo de 21,5% ante o trimestre anterior; o ROAE anualizado foi de 5,6% no trimestre, inferior em 1,5% na comparação com o 3º trimestre. Na Tabela 6 são apresentados os principais indicadores financeiros do BIM.

Tabela 6 - Principais indicadores financeiros – BIM

Principais Indicadores – R\$ MM								
Resultados								
	4T10	3T10	4T09	4T10/3T10	4T10/4T09	2010	2009	2010 / 2009
Resultado Intermediação Financeira	34,5	39,1	27,4	-11,6%	26,2%	141,9	94,3	50,5%
Resultado Operacional	6,1	12,6	4,2	-51,2%	45,9%	41,6	1,1	3666,2%
Lucro Líquido	5,9	7,5	4,4	-21,5%	32,6%	29,0	12,8	127,0%
Dados de Balanço								
	4T10	3T10	4T09	4T10/3T10	4T10/4T09			
Carteira de Crédito	1.876,9	1.707,3	1.635,9	9,9%	14,7%			
<i>Carteira de Crédito com Avals, Fianças e L/Cs</i>	<i>1.941,2</i>	<i>1.769,1</i>	<i>1.698,7</i>	<i>9,7%</i>	<i>14,3%</i>			
Disponibilidades e Aplicações Financeiras de Liquidez	51,7	54,0	357,2	-4,3%	-85,5%			
Títulos e Valores Mobiliários e Derivativos	1.261,3	1.404,5	725,0	-10,2%	74,0%			
Ativos Totais	3.276,1	3.230,2	2.730,2	1,4%	20,0%			
Depósitos Totais	1.577,6	1.471,2	1.273,2	7,2%	23,9%			
Captações no mercado aberto	538,6	739,0	365,8	-27,1%	47,2%			
Empréstimos no exterior	325,3	323,5	377,4	0,6%	-13,8%			
Repasses Locais	127,7	108,0	142,6	18,2%	-10,5%			
Patrimônio Líquido	426,4	432,4	432,7	-1,4%	-1,4%			
Desempenho								
	4T10	3T10	4T09	4T10/3T10	4T10/4T09			
Caixa Livre	732,8	679,7	695,9	7,8%	5,3%			
NPL 60 dias/ Carteira de Crédito	3,8%	3,7%	5,9%	0,2 p.p.	-2,1 p.p.			
NPL 90 dias/ Carteira de Crédito	3,3%	2,5%	5,4%	0,7 p.p.	-2,2 p.p.			
Índice da Basileia	17,6%	19,9%	22,5%	-2,3 p.p.	-4,9 p.p.			
	4T10	3T10	4T09	4T10/3T10	4T10/4T09	2010	2009	2010 / 2009
Retorno Patrimônio Líquido Médio	5,6%	7,2%	4,1%	-1,5 p.p.	1,5 p.p.	6,8%	2,9%	3,9 p.p.
Margem Financeira Líquida (NIM)	6,5%	7,0%	6,7%	-0,5 p.p.	-0,2 p.p.	6,7%	7,9%	-1,3 p.p.
Margem Fin. Líq. Ajustada (NIMA)	7,9%	8,5%	8,0%	-0,6 p.p.	-0,1 p.p.	8,2%	9,3%	-1,2 p.p.
Índice de Eficiência	65,7%	61,6%	63,2%	4,1 p.p.	2,5 p.p.	60,9%	52,3%	8,6 p.p.
Outras Informações								
	4T10	3T10	4T09					
Número de Clientes de Crédito– Pessoa Jurídica	709	703	660					
Número de Funcionários	362	354	333					

Fonte: BIM (2010a, p. 2)

A carteira de crédito totalizou R\$ 1.941,2 milhões no 4º trimestre de 2010, alta de 9,7% ante o trimestre anterior e crescimento de 14,3% no período de 12 meses. A carteira de créditos concedidos apresentou um crescimento de 9,9% no trimestre e 14,7% no ano, com predominância das operações de empréstimos de capital de giro e desconto de duplicatas para empresas de médio porte. As operações de *trade finance* (financiamentos em moeda estrangeira e adiantamentos a contratos de câmbio) mantiveram a participação de 20% na carteira de crédito. Adicionalmente, compõem a carteira as operações de repasses do BNDES e FINAME; o saldo remanescente da carteira de CDC Veículos, descontinuada em Outubro de 2008; e a parcela destacada das operações de crédito a empresas de médio porte e de CDC

veículos cedidas para outras instituições financeiras com coobrigação do Banco. Na Tabela 7 é mostrada a carteira de crédito por produto.

Tabela 7 - Carteira de crédito por produto – BIM

Carteira de Crédito por Produto– R\$ MM					
	4T10	3T10	4T09	4T10/3T10	4T10/4T09
Operações de crédito	1.550,9	1.401,4	1.365,6	10,7%	13,6%
Empréstimos e títulos descontados	1.353,5	1.227,6	1.141,3	10,3%	18,6%
BNDES/Finame	112,6	91,1	116,2	23,7%	-3,0%
CDC Veículos	6,2	7,8	16,2	-20,2%	-61,7%
Financiamentos em moeda estrangeira	51,9	42,1	23,1	23,4%	124,9%
Outros financiamentos	14,2	17,3	25,5	-18,1%	-44,2%
Cessões com Coobrigação	12,4	15,5	43,4	-20,1%	-71,5%
Adiantamento de contratos de câmbio	316,2	297,7	270,2	6,2%	17,0%
Outros créditos	9,8	8,2	0,0	19,2%	57464,7%
CREDITOS CONCEDIDOS	1.876,9	1.707,3	1.635,9	9,9%	14,7%
Garantias Emitidas (Avais, Fianças e L/Cs)	64,3	61,8	62,9	4,0%	2,2%
TOTAL	1.941,2	1.769,1	1.698,7	9,7%	14,3%
Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	(119,6)	(112,2)	(133,4)	6,6%	-10,3%

Fonte: BIM (2010a, p. 8)

A carteira de operações de crédito em Reais, que responde por 80% do volume de crédito, totalizou R\$ 1.508,7 milhões no 4º trimestre de 2010, crescimento de 10,3% no trimestre e 12,4% no ano. A carteira de operações em moeda estrangeira (*trade finance*) totalizou R\$ 368,2 milhões no 4º trimestre de 2010, aumento de 8,4% no trimestre e 25,4% no ano.

As operações com empresas de médio porte (*middle market*) alcançaram R\$ 1.538,5 milhões no 4º trimestre de 2010, alta de 0,9% no trimestre e 0,6% no ano. A plataforma denominada “grandes empresas”, dedicada ao atendimento de empresas com faturamento anual superior a R\$ 400 milhões, que iniciou atividades em julho de 2010, atingiu R\$ 256,5 milhões no 4º trimestre de 2010, alta de 133,1% em relação ao trimestre anterior. Na Tabela 8 é encontrada a carteira de crédito por segmento de clientes.

Tabela 8 - Carteira de crédito por segmento de clientes - BIM

Carteira de Crédito por Segmento de Clientes – R\$ MM					
	4T10	3T10	4T09	4T10/3T10	4T10/4T09
Middle Market	1.538,5	1.524,2	1.529,7	0,9%	0,6%
Em Reais	1.253,5	1.240,8	1.236,4	1,0%	1,4%
Empréstimos e Títulos Descontados	1.139,3	1.150,6	1.120,2	-1,0%	1,7%
Financiamentos	14,2	1,4	0,0	935,6%	n.m.
BNDES / FINAME	99,9	88,9	116,2	12,5%	-14,0%
Em Moeda Estrangeira	285,1	283,4	293,3	0,6%	-2,8%
Grandes Empresas	256,5	110,0	-	133,1%	n.m.
Em Reais	173,4	53,6	-	223,5%	n.m.
Empréstimos e Títulos Descontados	160,7	51,4	-	212,7%	n.m.
BNDES / FINAME	12,7	2,2	-	472,7%	n.m.
Em Moeda Estrangeira	83,1	56,4	-	47,3%	n.m.
Outros	81,9	73,1	106,2	12,0%	-22,9%
CDC Veículos	15,2	18,9	33,8	-19,8%	-55,0%
Empréstimos e Financiamentos Adquiridos	56,9	46,0	72,4	23,8%	-21,4%
Outros créditos	9,8	8,2	0,0	19,2%	n.m.
Créditos Concedidos	1.876,9	1.707,3	1.635,9	9,9%	14,7%
Garantias e Fianças Prestadas	64,3	61,8	62,9	4,0%	2,2%
TOTAL	1.941,2	1.769,1	1.698,7	9,7%	14,3%
Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	(119,6)	(112,2)	(133,4)	6,6%	-10,3%

Fonte: BIM (2010a, p. 9)

No 4º trimestre de 2010, os setores econômicos com maior participação na carteira de crédito foram: alimentos e bebidas, 18,3%; agropecuário, 16,6%; construção, 9,4%; instituições financeiras, 5,6%; química e farmacêutica, 5,3%; transporte e logística, 4,6%; e automotivo, 4,5%. Na

Tabela 9 encontra-se a participação dos setores econômicos na carteira de crédito.

Tabela 9 - Distribuição dos créditos por setor econômico - BIM

Setor Econômico	Participação
Alimentos e bebidas	18,3%
Agropecuário	16,6%
Construção	9,4%
Instituições financeiras	5,6%
Química e farmacêutica	5,3%
Transporte e logística	4,6%
Automotivo	4,5%
Têxtil, confecção e couro	4,0%
Educação	3,3%
Geração e Distribuição de Energia	3,2%
Metalurgia	2,9%
Derivados de petróleo e bicomustível	2,6%
Serviços financeiros	2,3%
Comércio - atacado e varejo	2,3%
Pessoa física	2,2%
Papel e celulose	1,8%
Outros setores	11,0%
TOTAL	100,0%

Fonte: BIM (2010a, p. 9)

O volume de recursos captados totalizou R\$ 2.030,6 milhões no 4º trimestre de 2010, evolução de 6,7% no trimestre e 13,2% nos últimos 12 meses. Os depósitos a prazo (CDB's)

somaram R\$ 739,9 milhões no 4º trimestre de 2010, queda de -1,7% em relação ao trimestre anterior e alta de 11,1% em 12 meses. Do montante de R\$ 1.577,6 milhões dos depósitos totais no 4º trimestre de 2010, R\$ 591,0 milhões eram relativos aos DPGE's. Na Tabela 10 são mostrados os valores de captação para cada modalidade.

Tabela 10 - Total de captação (*funding*) - BIM

Total de Captação (<i>Funding</i>) – R\$ MM					
	4T10	3T10	4T09	4T10/3T10	4T10/4T09
Depósitos Totais	1.577,6	1.471,2	1.273,2	7,2%	23,9%
Depósitos a Prazo (CDBs)	739,9	753,1	666,0	-1,7%	11,1%
Depósitos a Prazo com Garantia Especial (DPGE)	591,0	543,1	505,8	8,8%	16,9%
Letras Crédito Agronegócio e Letras Financeiras	82,0	69,6	10,6	17,8%	676,5%
Depósitos Interfinanceiros	116,5	67,7	51,1	72,0%	127,9%
Depósitos à Vista e outros	48,2	37,7	39,7	27,8%	21,2%
Repasse no país	127,7	108,0	142,6	18,2%	-10,5%
Empréstimos no exterior	325,3	323,5	377,4	0,6%	-13,8%
Linhas de <i>Trade Finance</i>	307,0	286,0	267,9	7,3%	14,6%
IFC A/B Loan	18,3	37,5	109,5	-51,1%	-83,3%
TOTAL	2.030,6	1.902,7	1.793,2	6,7%	13,2%

Fonte: BIM (2010a, p. 12)

No término do 4º trimestre de 2010, 38% da captação total apresentava vencimento acima de um ano. Os CDB's respondem por 48% do *funding* total e os DPGE's por 37%. Os investidores institucionais são responsáveis por metade dos depósitos, ao passo que 22% são de empresas. Na Ilustração 18, apresentam-se os depósitos por modalidade, por tipo de investidor e por prazo.

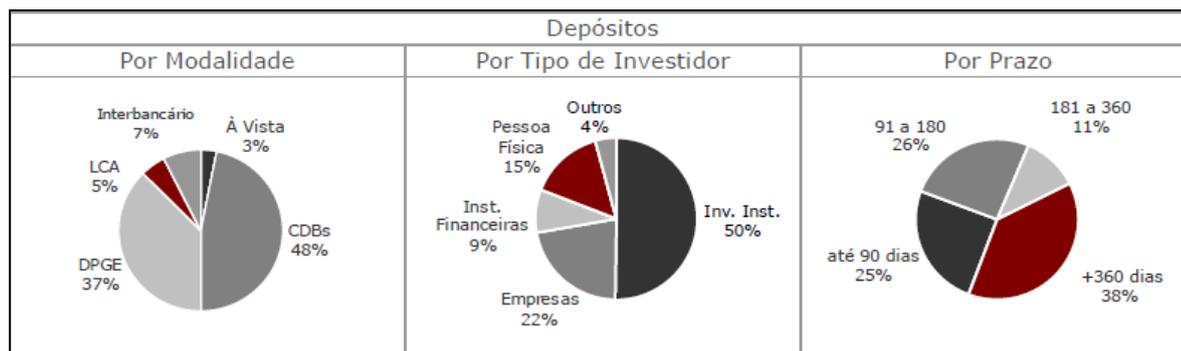


Ilustração 18 - Depósitos por modalidade, por tipo de investidor e por prazo – BIM

Fonte: BIM (2010a, p. 12)

Em 31.12.2010, os recursos em caixa eram de R\$ 1.271,4 milhões que deduzidas as captações no Mercado Aberto (R\$ 538,5 milhões) compunham um caixa livre de R\$ 732,8 milhões, equivalentes a 46,5% dos depósitos e 171,9% do patrimônio líquido. Os ativos e passivos são geridos de forma a garantir tanto liquidez quanto solidez inclusive com manutenção de um perfil alongado de passivos, principalmente considerando que 71% dos vencimentos da carteira de crédito concentram-se em até 360 dias. Na Ilustração 19, encontram-se representados o caixa livre e a gestão de ativos e passivos.

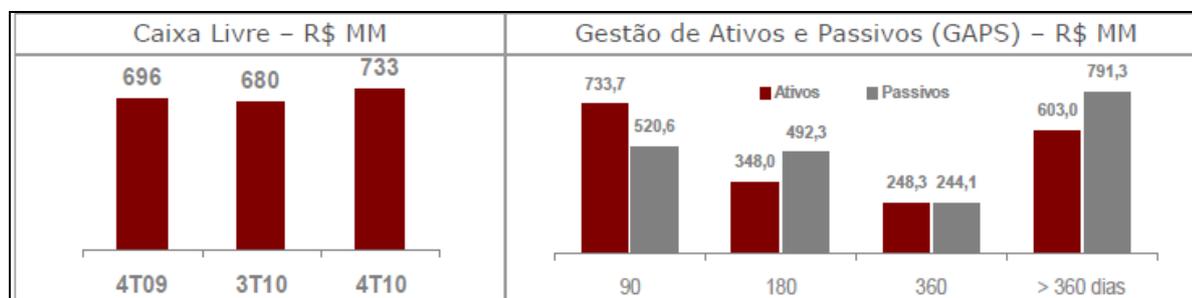


Ilustração 19 - Caixa livre e Gestão de ativos e passivos - BIM

Fonte: BIM (2010a, p. 13)

Nesta Seção 4.2, foram vistos o histórico e informações gerais do BIM, incluindo aspectos sobre a sua atuação, seu desempenho e seus resultados. Na próxima Seção, aborda-se a gestão de risco do BIM.

4.2.1 Gestão de Riscos

De acordo com as informações prestadas, a eficiente gestão de riscos é essencial para o crescimento sustentável de qualquer instituição financeira e tema ainda mais relevante após a

crise financeira de 2007 que afetou os mercados financeiros mundiais. A administração dos riscos é estratégica para o escopo de decisões econômicas para os públicos tanto internos quanto externos e também condição fundamental para assegurar a estabilidade das instituições a longo prazo.

O BIM mantém um conjunto de normas e procedimentos para assegurar o cumprimento das determinações legais, regulamentares, das melhores práticas de mercado e de suas políticas internas, segundo os entrevistados. As estruturas responsáveis pela gestão dos riscos são mantidas independentes e segregadas das áreas operacionais. Os riscos de crédito e liquidez são monitorados e gerenciados de forma conservadora com participação de membros do Conselho de Administração nas reuniões semanais dos comitês, inclusive discutindo suas estratégias e práticas.

O BIM possui políticas, normas e procedimentos para gerenciar os riscos. As políticas de gerenciamento de riscos buscam propiciar uma estrutura de controle compatível com as suas operações, seus produtos e serviços, além de capaz de mensurar a exposição aos riscos e garantir que estes sejam adequadamente gerenciados, identificados, analisados, controlados e reportados.

Segundo os entrevistados, essas políticas estão em conformidade com as estratégias da Instituição e legislação vigente, sendo revisadas anualmente e divulgadas a todos os funcionários, colaboradores e empresas via sistema de *intranet* corporativa.

No BIM, empregam-se ferramentas para identificar e mapear todos os riscos a que o banco está exposto, mensurar com precisão essa exposição, adotar medidas de mitigação e gerir permanentemente eventuais variantes e cenários que possam interferir em seus negócios e resultados. Adotam-se políticas conservadoras em termos de exposição a riscos, seguindo diretrizes e limites definidos pela Alta Administração.

Foi informado que a estrutura organizacional de gerenciamento de riscos do BIM está em conformidade com as práticas de governança corporativa da Instituição, busca o cumprimento da regulamentação vigente e o alinhamento às melhores práticas de gerenciamento de riscos.

A gestão de riscos é uma preocupação presente em todas as atividades, não restrita a uma área ou processo, englobando uma visão holística que objetiva à perenidade da Instituição, conforme os entrevistados. Para isso, todos os funcionários recebem treinamentos, participam de palestras e contam com sistemas para a identificação de eventuais riscos. Tanto os treinamentos, como os sistemas, estão em contínua análise em busca de falhas ou pontos de melhorias, visando alcançar o estado da arte.

No documento Lista de Classificação de Riscos estão contidas as definições de risco e de suas categorias empregadas nas atividades do BIM. No Quadro 30, são apresentadas as referidas conceituações, de forma sintetizada.

Quadro 30 - Lista de Classificação de Riscos – BIM

Conceito	Definição
Risco	Incerteza em relação a resultados.
Risco de crédito – risco de compensação	Risco de perda por inadimplência do financiado de uma transação, potencializada quando o contrato não contempla acordo de liquidação por compensação de direitos e obrigações (<i>netting agreement</i>). Risco de impossibilidade de compensação.
Risco de crédito – risco de concentração	Risco de perda decorrente da concentração de operações de crédito em determinados segmentos, clientes, áreas etc.
Risco de crédito – risco de degradação / inexistência de garantias	Risco de perda pela degradação da qualidade das garantias oferecidas por um tomador de um empréstimo, contraparte de uma transação ou emissor de um título.
Risco de crédito – risco de inadimplência	Risco de perda pela incapacidade ou não- disposição de pagamento do tomador de um empréstimo, contraparte de um contrato ou emissor de um título. Pode ocorrer por políticas de crédito inadequadas, deficiências ou fragilidades na análise ou aprovação do crédito, ou degradação da qualidade creditícia do tomador, após a concessão.
Risco de mercado – risco de ações	Risco de perda decorrente da variação no mercado de carteira de ações, nas operações de tesouraria.
Risco de mercado – risco de <i>commodities</i>	Risco de perda decorrente da desvalorização de mercado de carteira de <i>commodities</i> , nas operações de tesouraria.
Risco de mercado – risco de liquidez	Risco de perda devido à incapacidade de se desfazer rapidamente de uma posição ou obter <i>funding</i> devido às condições adversas do mercado, na administração de tesouraria.
Risco de mercado – risco de taxa cambial e paridade	Risco de perda associado a oscilações das taxas de câmbio e/ou das paridades entre moedas estrangeiras, nas operações de

	tesouraria.
Risco de mercado - risco de taxa de juros/descasamento	Risco de perda associado a variações nas taxas de juros e descasamento, entre aplicações e captações, dos tipos de juros pactuados ou de seus prazos de pactuação, nas operações de tesouraria.
Risco operacional – ambiente adequado	Risco de perda por pagamentos de reclamações por danos pessoais, por questões de saúde e segurança de funcionários e pessoas que não pertencem à organização no ambiente de trabalho.
Risco operacional - apropriação indébita, furto, fraude e outras atividades ilícitas - participação interna	Risco de perda por comportamentos fraudulentos/ criminosos, por parte de funcionários.
Risco operacional - atividade não autorizada	Risco de perda pela execução intencional, de atividade não autorizada.
Risco operacional - conduta antiética	Risco de perda por falta de cumprimento dos padrões éticos e comportamentais estabelecidos.
Risco operacional - desastres e outros eventos	Risco de perda por desastre ou catástrofe natural ou acidental, normalmente devido a acontecimentos fora do controle da empresa.
Risco operacional - discriminação ou diferenciação no tratamento	Risco de perda por eventos envolvendo qualquer tipo de discriminação ou diferenciação no tratamento.
Risco operacional - estelionato, roubo, furto, fraude e outras atividades ilícitas - participação externa	Risco de perda por comportamentos fraudulentos/criminosos, por parte de pessoas que não pertencem à organização.
Risco operacional - falhas de produtos e serviços	Risco de perda por produtos ou serviços defeituosos.
Risco operacional - formalização	Risco de perda decorrente da formalização insuficiente, inadequada ou incorreta, ou da inexistência dos documentos que compõem os processos de admissão de clientes, concessão do crédito e seus acessórios, captação de recursos e prestação de serviços.
Risco operacional - gerenciamento de clientes	Risco de perda por quebra de contratos, seleção inadequada de clientes. Ocorre também por orientação inadequada a clientes que leve a falsas expectativas.
Risco operacional - gestão de ativos de clientes	Risco de perda por danos causados aos ativos dos clientes.
Risco operacional - gestão de informação	Risco de perda por falha no registro e utilização de informações inadequadas. Pode ocorrer também em virtude de falhas na elaboração e cumprimento de prazos de relatórios internos e externos.
Risco operacional - parceiros comerciais	Risco de perda por má performance ou disputas com parceiros comerciais. Representa também a perda por falta de qualidade, mau desempenho operacional ou falta de estabilidade dos prestadores externos de serviços.
Risco operacional - práticas comerciais inadequadas	Risco de perda por práticas inadequadas do pessoal de vendas.
Risco operacional - relações trabalhistas	Risco de perda por decisões judiciais ou extrajudiciais, por práticas incompatíveis com leis/acordos versando sobre as relações trabalhistas.
Risco operacional - risco de negócio	Risco de perda por deficiências ou erros no posicionamento estratégico.
Risco operacional - segurança de sistema -	Risco de perda por comportamentos fraudulentos/ criminosos por

aspecto externo	meio do acesso indevido ou não autorizado aos sistemas, por parte de pessoas que não pertencem à organização.
Risco operacional - segurança de sistemas - aspecto interno	Risco de perda por acesso indevido ou não-autorizado aos sistemas, com a participação de funcionários.
Risco operacional - tecnologia	Perda por inadequação da infra-estrutura tecnológica.
Risco operacional- risco de imagem	Risco de perda em virtude de alterações da reputação da empresa.

Fonte: Lista de Classificação de Riscos – documento interno - BIM.

Conforme o Relatório de Gerenciamento de Riscos (BIM, 2011), a Instituição destaca os seguintes riscos como inerentes às atividades financeiras: os riscos de crédito, mercado, liquidez e operacional.

4.2.1.1. Risco de Crédito

A gestão desse risco, decorrente da possibilidade de insolvência de clientes, envolve diversas ferramentas de análise e controle. De acordo com as informações coletadas, o BIM dispõe de métodos, sistemas e processos para a avaliação de cada tomador de crédito e das garantias embutidas em cada operação. As classificações de risco de clientes (*ratings*), amparadas na Resolução 2.682/99, do CMN, são atribuídas por modelo matemático e o Comitê de Crédito somente pode alterar essa classificação para torná-las mais restritivas.

O desempenho econômico-financeiro do cliente é acompanhado periodicamente e as garantias de crédito são monitoradas por meio de sistemas, que controlam diariamente volumes, liquidez e potenciais insuficiências, no caso de operações garantidas por recebíveis. Estes sistemas estão sendo, desde 2009, revistos para melhor precificação, mensuração de valor e disponibilidade, principalmente de garantias outras que não recebíveis, em menor espaço de tempo possível e para confirmação de sua formalização.

As linhas de crédito aprovadas são revisadas rotineiramente a cada seis meses, mantendo, desta forma, um acompanhamento constante do desempenho dos clientes, inclusive pelo Comitê de Crédito. Foi informado que a crise internacional que afetou o desempenho da economia nacional, em especial das empresas de médio porte, trouxe grande aprendizado ao Banco, principalmente para o aprimoramento da metodologia de análise de risco de crédito e fortalecimento dos controles e práticas de formalização das operações.

Em conformidade com a Resolução 3.721/09, do CMN, é de responsabilidade da estrutura de gerenciamento do risco de crédito: i) elaborar, documentar e divulgar as metodologias e modelos utilizados no efetivo gerenciamento do risco de crédito, em conformidade com as melhores práticas de mercado; ii) identificar, mensurar a exposição ao risco de crédito disponibilizando assim informações para que este seja passível de controle e mitigação; iii) subsidiar a alta administração com estudos relativos à carteira de crédito suportando assim os processos de tomada de decisão; iv) avaliar o desempenho da carteira comparada às perspectivas macroeconômicas; v) realizar testes de estresse da carteira de crédito; vi) elaborar índices de probabilidade de *default*; vii) realizar *backtesting* para comparação com as perdas projetadas e efetivamente observadas; viii) avaliar o lançamento de novos produtos com vistas a adequá-los à Política de Crédito; ix) interagir com as demais áreas de crédito e com o mercado, objetivando obtenção de subsídios para melhorar a qualidade da carteira de crédito, da segurança, da rentabilidade e da liquidez das operações; x) atender as exigências dos órgãos internos e externos de fiscalização, controle e outros que necessitem de informações relativas ao risco de crédito; xi) atuar de forma a garantir o uso das melhores práticas em risco de crédito; xii) apurar a alocação da parcela de capital referente ao risco de crédito, visando atender as normas do acordo de Basiléia II.

A estrutura de gerenciamento do risco de crédito está sujeita à verificação por parte da auditoria interna, cuja atuação é segregada da área de risco de crédito, conforme as informações prestadas. Cabe a Auditoria Interna verificar se as práticas de gestão do risco de crédito estão sendo conduzidas conforme estabelece a Política de Crédito. Sendo assim, a Auditoria Interna possui autonomia para aconselhar, apoiar ou até mesmo contestar as decisões relacionadas ao gerenciamento do risco de crédito.

Revisões regulares devem ser realizadas, pelas áreas relacionadas, com o objetivo de avaliar o ambiente de controle, testar a eficácia dos modelos implantados e, conforme supracitado, assegurar que as atividades da área de risco de crédito estejam de acordo com a Política de Crédito.

A estrutura de gerenciamento do risco de crédito possibilita à Instituição: identificação, mensuração, controle e mitigação de riscos, além de definir procedimentos e rotinas, que permitam a gestão integral do risco de crédito envolvido em todas as fases do negócio. O ciclo de crédito prevê quatro fases distintas: análise, concessão, gestão de crédito e recuperação.

O processo de Análise de Crédito, responsabilidade atribuída ao Departamento de Crédito, tem como principal objetivo avaliar as propostas encaminhadas pela área Comercial, atendendo as determinações da Alta Administração, Comitê de Crédito e Órgãos Reguladores, respeitando o apetite de risco da Instituição, a qualidade das operações, os mitigadores de risco e a diversificação da sua carteira de crédito.

A Análise de Crédito é realizada com base em informações qualitativas (relatórios de visita, setor de atuação econômica etc.) e quantitativa (aspectos econômico-financeiros), para avaliar da forma mais fidedigna possível a capacidade dos clientes honrarem seus compromissos. O fluxo de Análise de Crédito tem início com o recebimento das propostas e todo ele é gerido por um sistema automatizado que permite aos envolvidos o acompanhamento de todas as etapas.

Além da mitigação do risco de crédito na análise de capacidade de seus clientes, esta também se dá por meio da avaliação de tipos de garantias envolvidas na operação. Nos casos de garantias de menor liquidez são analisados relatórios de empresas especializadas, os quais dão parecer técnico sobre diversos aspectos, tais como tempo para recuperação e realização do bem.

Além das aprovações de limites, todas as operações passam por um processo de aprovação antes de sua formalização. Tal processo é gerido por um sistema automatizado que possui as Alçadas e Limites, garantindo assim, que as operações sejam realizadas de acordo com o despacho do Comitê de Crédito.

O Departamento de Crédito é responsável pela classificação de *rating* do cliente, através de um modelo desenvolvido internamente. É importante ressaltar que são atendidos os critérios estabelecidos na Resolução 2.682/99, do CMN. As classificações de risco de crédito dos clientes são revistas periodicamente pelo Departamento de Crédito e também podem ser revistas durante o andamento das operações, considerando os mitigadores de risco e eventos de inadimplemento. O objetivo central desta revisão é manter a qualidade dos ativos e as exposições ao risco de crédito em níveis considerados aceitáveis pela organização.

Na concessão de crédito, sob responsabilidade do Comitê de Crédito, a decisão sobre a concessão de limites e operações de crédito propostos pela área Comercial é baseada em análises, levando em consideração as diversas informações levantadas e pela análise realizada pelo Departamento de Crédito. A tomada de decisão deve seguir os critérios previamente definidos pela Alta Administração no que tange ao binômio risco e retorno.

A gestão de crédito abrange todos os procedimentos e atividades posteriores a concessão de crédito que envolvam a correta formalização das operações e garantias, acompanhamento de garantias e demais pontos críticos que possam comprometer o efetivo recebimento dos valores emprestados a contraparte.

Nesta etapa são fundamentais a existência de critérios claros e procedimentos previamente definidos e documentados, quanto ao processo de acompanhamento das operações de crédito, identificando pontos críticos, visando garantir a qualidade da operação, bem como o efetivo recebimento dos valores emprestados à contraparte; à análise e acompanhamento das garantias envolvidas na operação, verificando sua suficiência e liquidez além da detecção de indícios e prevenção da deterioração da qualidade de operações, com base no risco de crédito; à formalização das operações assim como das respectivas garantias envolvidas, garantindo a aderência de forma e conteúdo aos seus instrumentos constitutivos de aprovação, contratação e de garantias associadas.

Além do emprego de métodos, apoiados em sistemas e procedimentos, para identificar, mensurar, controlar e mitigar a exposição ao risco de crédito, tanto em nível individual quanto em nível agregado, indicando o tomador da operação e a concentração do risco, abrangendo no mínimo as fontes relevantes de risco de crédito; da comunicação entre todas as áreas envolvidas no processo de crédito, para garantir a eficiência dos processos adotados; e da atuação para garantir o uso das melhores práticas em gestão de crédito.

Os procedimentos de recuperação de crédito são aqueles que envolvem a gestão de operações em atraso. Nesta etapa adotam-se procedimentos visando à recuperação das operações de crédito em atraso, seja através da adoção de medidas administrativas, repactuação ou adoção de medidas judiciais. Com tais procedimentos, objetivam-se melhorar a relação recuperação/custo da operação.

Além de atender aos órgãos internos e externos de fiscalização, controle e outros que necessitem de informações relativas à recuperação de crédito, todas as medidas têm como foco assegurar o cumprimento da Política de Crédito, nos aspectos relativos à reclassificação das operações e à análise das propostas de negócios no momento da recuperação de crédito.

4.2.1.2. Risco de Mercado

O monitoramento do risco de mercado é feito em bases diárias e de maneira independente, uma vez que a área de Riscos apresenta-se segregada da Tesouraria e de quaisquer áreas que possam influenciar nos resultados e análises, conforme as informações obtidas.

A administração de riscos envolve um conjunto de controles e processos abrangendo todo o Conglomerado Financeiro. Em caso de novas atividades e novos produtos é realizada uma análise prévia de adequação de procedimentos, controles e limites. As carteiras são segregadas em *Banking* e *Trading* de acordo com as características das operações. Na Carteira *Banking* constam todas as operações que serão carregadas até o vencimento: Operações de Crédito, Captações de Recursos, Aquisição de créditos, ACC's e ACE's. Na Carteira *Trading* são consideradas as posições destinadas para a revenda, baseadas em movimento de preços e posições para arbitragem de preços, tais como operações BM&F, NDF e Títulos Públicos. A política, as estratégias e os limites de exposição a risco de mercado são propostos e revisados anualmente pela área responsável e aprovadas pela Diretoria Executiva e Conselho de Administração.

O BIM opera com instrumentos financeiros derivativos, de acordo com sua Política de Gestão de Riscos, com o objetivo de *hedge* contra riscos de mercado, mitigando exposições decorrentes principalmente de flutuações das taxas de juros e cambial. Tais instrumentos derivativos destinam-se a administrar a sua exposição global e a atender às necessidades de seus clientes para a proteção de suas exposições. A Tesouraria atua de forma passiva e, usualmente, não assume posições especulativas. As operações de derivativos utilizadas são: *swaps* de taxas de juros, de moeda, de fluxo de caixa, operações em mercados futuros, termos e opções.

A Instituição possui uma Política de Gerenciamento de Risco de Liquidez aprovada pelo Conselho de Administração e revisada anualmente, a qual estabelece princípios, diretrizes e responsabilidades adotados na gestão do risco de liquidez do BIM, em conformidade com as práticas de controle do risco de liquidez de que trata a Resolução 2.804, do CMN. Estes critérios e procedimentos determinam a reserva de liquidez mantida em caixa num cenário normal de mercado (caixa mínimo equivalente a 20% de seus depósitos totais), bem como as medidas a serem tomadas em casos contingência de liquidez.

A estratégia de gestão do risco de liquidez é definida pelo Comitê de Caixa que se reúne semanalmente para discutir a projeções de fluxo futuro de caixa frente à expectativa de mercado e definir as ações para garantir a liquidez adequada ao cenário e em consonância com a Política de Gestão de Risco de Liquidez.

O BIM adota como metodologia, em especial, o cálculo do VaR, inclusive em condições extremas de mercado, conjugado à análise de cenários, segundo as informações coletadas. Ainda foi informado que o Banco também emprega outras ferramentas, como: i) análise de *gaps*, representação gráfica por fator de risco dos fluxos de caixa expressos em valor de mercado, alocados nas datas de vencimento, e utilizada para a avaliação de exposição a risco em determinado tempo; ii) análise de resultado, acompanhamento dos resultados comparados a um *benchmark*; iv) análise de sensibilidade, considerando os diversos fatores de risco; iv) planos de contingenciamentos atualizados e revisados periodicamente, conforme definido pela Diretoria de Riscos; e v) alocação de capital, de forma a garantir que a Instituição seja capaz de absorver o impacto de perdas não esperadas, possibilitando a continuidade das atividades em cenários adversos e que ainda serve de base para medir o retorno das operações em relação ao risco.

4.2.1.3. Riscos Operacionais

Para o controle dos riscos operacionais, é utilizado o Sistema de Gestão de Risco Operacional (GRO), alinhado aos principais modelos existentes, como o COSO e o COBIT, que abrangem aspectos de negócio e de tecnologia da informação. Por meio do referido sistema, realiza-se acompanhamento das matrizes de risco com seus controles, bem como dos planos de ação

relacionados. Foi informado que considera-se a gestão dos riscos operacionais fundamental para a geração de valor agregado, por isso o BIM investe na disseminação da cultura de prevenção a esses riscos entre seus funcionários, por meio da disponibilização de ferramentas, divulgação de políticas e adoção de metodologias corporativas.

Abrangendo diversos processos de controle que, quando combinados, atingem todo o espectro de risco operacional do Banco, utiliza-se como principal ferramenta de divulgação a *intranet* corporativa, bem como os comunicados emitidos pela área de Comunicação. Todos os documentos estão publicados, em local de fácil acesso e com os devidos perfis de acesso. Na *intranet* corporativa podem ser encontradas as políticas, normas e procedimentos do BIM.

Durante o processo de análise e aprovação de novos produtos, a área de *Compliance* é envolvida, de modo a garantir que o risco operacional introduzido por novos produtos seja tratado. A área de *Compliance* estabeleceu parceria com as diversas áreas do banco por meio dos Agentes de *Compliance*, presentes em todas as áreas da estrutura organizacional do Banco.

A área de *Compliance* é encarregada de selecionar amostras e executar testes de controles. Durante o ano de 2010 foram realizadas reuniões individuais e em grupo com os Agentes de *Compliance* visando o acultramento, o treinamento individualizado, a comunicação e divulgação de todo o processo de gestão de riscos operacionais.

Compete aos Agentes de *Compliance* prevenir e minimizar a possibilidade de ocorrências de eventos de riscos operacionais, além de revisar e atualizar semestralmente suas matrizes de riscos. As matrizes são compostas pelas atividades da área, etapas, riscos e controles.

Para garantir a integridade das informações e a continuidade dos negócios, o Plano de Continuidade dos Negócios (PCN) do BIM compreende um ambiente alternativo, em outro endereço, capaz de suportar suas operações, com estações de trabalho, sistemas, telefonia, entre outros, para o caso de alguma contingência (interdição de qualquer natureza) no prédio-sede. Além disso, todos os servidores estão hospedados em uma empresa de telefonia e os dados são replicados com outros servidores hospedados na matriz. O Banco também conta com *links* redundantes (conexões duplas), mais um recurso para garantir a continuidade dos

negócios em caso de contingência. São realizados testes do PCN, para garantir a manutenção das operações em casos de contingência mínima ou total.

Em 2009, foi introduzida uma tecnologia inovadora na América Latina para o reforço de senhas de acesso à rede de computadores do BIM, o que expandiu sobremaneira os níveis de segurança. Para acessar seus computadores, todos os funcionários precisam digitar, além da tradicional senha de rede, o código randômico apresentado em *display cards* ou *smartphones*. Há previsão de implementar a referida tecnologia para acesso dos clientes ao *Internet Banking* e ao *Home Broker*.

4.2.2 Estrutura de Governança Corporativa

A estrutura de governança corporativa do BIM era constituída, durante a fase de coleta de dados para a realização desta tese, pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal e por sete comitês executivos especializados, os quais dão suporte e assessoria à gestão corporativa, visando o aperfeiçoamento dos controles internos, da gestão de riscos e das estratégias, a saber: i) *Compliance* e Auditoria Interna; ii) Caixa; iii) Crédito; iv) Operações Especiais; v) Informática e Segurança da Informação; vi) Jurídico; e vii) Remuneração e Benefícios.

Foi informado que, para aperfeiçoar os processos de governança corporativa, ao longo do ano de 2011 haverá a separação do Comitê de *Compliance* e Auditoria Interna em dois comitês: i) Comitê de Auditoria Interna, ao qual caberá, entre outras atividades, assessorar o Conselho de Administração no acompanhamento de práticas contábeis adotadas na elaboração das demonstrações financeiras bem como a avaliação e efetividade dos Controles Internos; e ii) Comitê de *Compliance*, com o objetivo de estabelecer políticas e regras operacionais, assim como definir e avaliar a efetividade das estratégias para difusão da cultura de controles internos, mitigação de riscos e adequação às normas legais.

Ainda, será criado o Comitê de Ética, delegado do Comitê de *Compliance*, com foco no tratamento de conduta ética nas dependências da Instituição. Entre suas atividades, estarão a revisão periódica do Código de Ética e o acompanhamento de eventuais infrações. Durante a fase de coleta de dados, os três citados comitês ainda não estavam implementados.

Nas Seções seguintes 4.2.2.1, 4.2.2.2 e 4.2.2.3, são abordados os órgãos da estrutura de governança corporativa do BIM, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e os Comitês Executivos, respectivamente.

4.2.2.1. Conselho de Administração

O Conselho de Administração é o órgão máximo de gestão e responde pela definição das diretrizes estratégicas e políticas gerais; pelo direcionamento e supervisão da administração conduzida pela diretoria executiva; pela exatidão das informações financeiras prestadas; e pela escolha dos auditores independentes e supervisão das atividades da auditoria interna. O Conselho conta com executivos de reconhecida qualificação e larga experiência em áreas distintas, mas estratégicas para a gestão do Banco, o que garante uma visão dos negócios sob diferentes prismas na tomada de decisões.

Na época da elaboração desta tese, o Conselho de Administração contava com nove membros, sendo dois conselheiros independentes, o que assegura mais de 20% de membros independentes. Os membros do Conselho se reúnem pelo menos quatro vezes por ano, em caráter ordinário, ou extraordinariamente, sempre que necessário. Cada Conselheiro tem mandato unificado de dois anos, sendo permitida a reeleição. No Quadro 31 está a composição do CA.

Quadro 31 - Composição do Conselho de Administração - BIM

Nome	Cargo no Conselho de Administração	Data da Eleição	Encerramento do Mandato
Luiz Masagão Ribeiro	Presidente	12.03.2009	AGO 2011
Manoel Felix Cintra Neto	Vice-presidente	12.03.2009	AGO 2011
Antonio Geraldo da Rocha	Conselheiro	12.03.2009	AGO 2011
Carlos Ciampolini	Conselheiro	12.03.2009	AGO 2011
Maria Cecília C. Ciampolini	Conselheira	12.03.2009	AGO 2011
Júlio dos Santos Oliveira Junior	Conselheiro externo	12.03.2009	AGO 2011
Mário Fukumitsu	Conselheiro externo	12.03.2009	AGO 2011
Adroaldo Moura da Silva	Conselheiro independente	12.03.2009	AGO 2011
Wladimir Antônio Puggina	Conselheiro independente	12.03.2009	AGO 2011

Fonte: BIM - Portal de Relações com Investidores. Disponível em

<http://www.indusval.com.br/port/ri/governanca/estrutura.asp>. Acesso em 06 de fevereiro de 2011.

Para ser membro do Conselho de Administração, não são exigidos conhecimentos e qualificações específicas ou avaliações formais. Quatro conselheiros atuais são controladores, conforme acordo de acionistas já citado, sendo um deles o Presidente do Conselho de Administração e outro o Diretor-Presidente da Diretoria Executiva.

Com a adesão ao Nível 1 dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da BM&FBovespa, a posse do cargo de membro do Conselho passou a ser condicionada à assinatura do Termo de Anuência de Administradores, no qual os novos membros devem concordar em se submeter e a agir em conformidade com o Termo e com o Regulamento do Nível 1.

Conforme o artigo 18 do Estatuto Social (BIM, 2010b), aprovado pela AGE de 18.11.2010, compete ao Conselho de Administração, sem prejuízo das demais competências previstas em Lei: i) fixar a orientação geral dos negócios do Banco; ii) eleger e destituir os Diretores, bem como determinar as suas atribuições; iii) estabelecer a remuneração, os benefícios indiretos e os demais incentivos dos Diretores, dentro do limite global da remuneração da administração aprovado pela Assembléia Geral; iv) fiscalizar a gestão dos Diretores; examinar a qualquer tempo os livros e papéis do Banco; solicitar informações sobre contratos celebrados ou em vias de celebração e de quaisquer outros atos; v) escolher e destituir os auditores independentes, bem como convocá-los para prestar os esclarecimentos que entender necessários sobre qualquer matéria; vi) apreciar o Relatório da Administração, as contas da Diretoria e as demonstrações financeiras do Banco e deliberar sobre sua submissão à Assembléia Geral; vii) aprovar e rever o orçamento de capital e o plano de negócios, bem como formular proposta de orçamento de capital a ser submetido à Assembléia Geral para fins de retenção de lucros; viii) deliberar sobre a convocação da Assembléia Geral, quando julgar conveniente ou no caso do artigo 132 da Lei das S.As; ix) submeter à AGO proposta de destinação do lucro líquido do exercício, bem como examinar e deliberar sobre os balanços semestrais, ou sobre balanços levantados em períodos menores, e o pagamento de dividendos ou juros sobre o capital próprio decorrentes desses balanços, bem como deliberar sobre o pagamento de dividendos intermediários ou intercalares à conta de lucros acumulados ou de reservas de lucros, existentes no último balanço anual ou semestral; x) apresentar à Assembléia Geral proposta de reforma do Estatuto Social; xi) apresentar à Assembléia Geral proposta de dissolução, fusão, cisão e incorporação do Banco e de incorporação, pelo Banco,

de outras sociedades, bem como autorizar a constituição, dissolução ou liquidação de subsidiárias, no País ou no Exterior; xii) manifestar-se previamente sobre qualquer assunto a ser submetido à Assembléia Geral; xiii) autorizar a emissão de ações do Banco, nos limites autorizados no artigo 6º do Estatuto Social do BIM, fixando o preço, o prazo de integralização e as condições de emissão das ações, podendo, ainda, excluir o direito de preferência ou reduzir o prazo para o seu exercício nas emissões de ações e bônus de subscrição, cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa ou por subscrição pública ou em oferta pública de aquisição de Controle, nos termos estabelecidos em lei; xiv) deliberar sobre a emissão de bônus de subscrição, como previsto no inciso 2º do artigo 6º do Estatuto Social do BIM; xv) outorgar, após aprovação pela Assembléia Geral, opção de compra de ações a administradores, empregados ou pessoas naturais que prestem serviços ao Banco ou a sociedades controladas pelo Banco, sem direito de preferência para os acionistas, nos termos de planos aprovados em Assembléia Geral; xvi) deliberar sobre a negociação com ações de emissão do Banco para efeito de cancelamento ou permanência em tesouraria e respectiva alienação, observados os dispositivos legais pertinentes; xvii) autorizar a emissão ou contratação de quaisquer instrumentos de crédito para a captação de recursos que não ocorram no curso regular dos negócios ou que afetem a estrutura de capital do Banco; xviii) estabelecer o valor da participação nos lucros dos diretores e empregados do Banco e de sociedades controladas pelo Banco, podendo decidir por não atribuir-lhes participação; xix) decidir sobre o pagamento ou crédito de juros sobre o capital próprio aos acionistas, nos termos da legislação aplicável; xx) autorizar a aquisição ou alienação de investimentos em participações societárias, bem como autorizar associações societárias ou alianças estratégicas com terceiros; xxi) estabelecer o valor de alçada para aquisição ou alienação de bens dos ativos permanente e circulante do Banco; xxii) autorizar a constituição de ônus reais que acarrete oneração de 20% (vinte por cento) ou mais do patrimônio do Banco; xxiii) conceder, em casos especiais, autorização específica para que determinados documentos possam ser assinados por apenas um Diretor, do que se lavrará ata no livro próprio; xxiv) aprovar a contratação da instituição prestadora dos serviços de escrituração de ações; xxv) aprovar as políticas de divulgação de informações ao mercado e negociação com valores mobiliários do Banco; xxvi) definir a lista tríplice de instituições ou empresas especializadas em avaliação econômica de empresas, para a elaboração de laudo de avaliação das ações do Banco, em caso de cancelamento de registro de companhia aberta ou saída do Nível 1, na forma definida no artigo 42 do Estatuto Social do BIM; xxvii) deliberar sobre qualquer matéria que lhe seja submetida pela Diretoria, bem como convocar os membros da Diretoria para reuniões em

conjunto, sempre que achar conveniente; xxviii) instituir Comitês e estabelecer os respectivos regimentos e competências; e xxix) dispor, observadas as normas do Estatuto Social do BIM e da legislação vigente, sobre a ordem de seus trabalhos e adotar ou baixar normas regimentais para seu funcionamento.

4.2.2.2. Conselho Fiscal

No Estatuto Social (BIM, 2010b), está previsto um Conselho Fiscal de caráter não permanente, eleito a pedido dos acionistas em Assembléia Geral. Na AGO realizada em 15.04.2010, o Conselho Fiscal do BIM foi instalado e seus membros homologados pelo Banco Central do Brasil em 30.07.2010. As principais responsabilidades do Conselho Fiscal consistem em fiscalizar as atividades da administração, rever as demonstrações financeiras da companhia e reportar suas conclusões aos acionistas. Durante a elaboração desta tese, o Conselho Fiscal tinha a composição mostrada no Quadro 32.

Quadro 32 - Composição do Conselho Fiscal - BIM

Nome	Cargo no Conselho Fiscal	Data da Eleição	Encerramento do Mandato
Luis Alberto de Castro Falleiros	Membro efetivo	15.04.2010	AGO 2011
Francisco de Paulo dos Reis Junior	Membro efetivo	15.04.2010	AGO 2011
Jairo da Rocha Soares	Membro efetivo	15.04.2010	AGO 2011
Renan Alberto Ulrich	Membro suplente	15.04.2010	AGO 2011
Julian Clemente	Membro suplente	15.04.2010	AGO 2011

Fonte: BIM - Portal de Relações com Investidores. Disponível em <http://www.indusval.com.br/port/ri/governanca/estrutura.asp#cf>. Acesso em 06 de fevereiro de 2011.

Por meio da análise de atas de reunião do Conselho Fiscal, pode-se identificar que o referido conselho:

- reuniu-se com o Conselho de Administração, com os Auditores Independentes e com a Auditoria Interna, a fim de discutir o teor das demonstrações financeiras do primeiro semestre de 2010. Ainda, em reunião com a presença somente de membros do Conselho Fiscal, examinou e aprovou o teor das aludidas demonstrações financeiras.

- reuniu-se com o Presidente e com o Vice-Presidente da Diretoria Executiva, para tratar do ambiente e da estratégia de negócios, especialmente em relação ao comportamento da carteira de crédito, volumes, taxas de juros e inadimplência.
- reuniu-se com membros da Diretoria Executiva para debater os impactos do Acordo de Basiléia III sobre o sistema financeiro nacional e, em particular, sobre o BIM;
- reuniu-se com o Superintendente de Riscos, *Compliance* e Segurança da Informação para avaliar a estrutura existente para a gestão dos riscos operacionais, de mercado, de liquidez e de crédito, bem como os processos relacionados no BIM e na Corretora;
- reuniu-se com a Auditoria Interna para discutir as práticas de auditoria interna utilizadas e os trabalhos realizados;
- realizou acompanhamento da realização do orçamento, avaliando o orçado *versus* realizado;
- reuniu-se com o Diretor Financeiro para análise das práticas e políticas de captação de recursos, da gestão de liquidez e da exposição aos riscos de tesouraria.

4.2.2.3. Comitês Executivos

A gestão do BIM conta com comitês não estatutários para a discussão e acompanhamento de assuntos relevantes para seus negócios. Estes comitês têm a função primordial de apoiar a Alta Administração no processo decisório, principalmente apoiando a Diretoria Executiva. Os comitês executivos não estão subordinados ao Conselho de Administração, sendo formados por funcionários de diversos níveis hierárquicos.

Para melhor compreensão da composição dos comitês, são listados os principais cargos do BIM, em ordem hierárquica decrescente: Diretor-Presidente, Diretor-Superintendente, Diretor, Superintendente e Gerente.

Com reuniões mensais, o Comitê de *Compliance* e Auditoria Interna é formado por seis membros: Diretor-Superintendente, Diretor da Corretora, Superintendente de Riscos,

Compliance e Segurança da Informação, Superintendente de Controladoria e os Responsáveis por Controles Internos e Auditoria Interna.

Cabe a este Comitê, entre outras atividades: i) estabelecer as regras operacionais e as atividades a serem exercidas no âmbito de suas atribuições; ii) estabelecer estratégias para a difusão da cultura de controles internos, mitigação de riscos e adequação às normas legais; iii) avaliar a efetividade dos sistemas de controles internos, com ênfase no cumprimento da Resolução nº 2.554/98, do CMN; iv) acompanhamento sistemático das atividades relacionadas ao sistema de controles internos, as quais devem ser objeto de relatórios; v) acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas do Banco, de forma a avaliar se os objetivos da Instituição estão sendo alcançados, se os limites estabelecidos e as Leis e regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos, bem como a assegurar que quaisquer desvios possam ser prontamente corrigidos; vi) recomendar, à Diretoria Executiva, correção ou aprimoramento de políticas, práticas e procedimentos identificados no âmbito de suas atribuições; vii) avaliar o cumprimento, pela Administração, das recomendações efetuadas pelas auditorias, independente e interna; viii) avaliar a efetividade da auditoria interna; ix) analisar casos de suspeita de lavagem de dinheiro; e x) assessorar o Conselho de Administração no acompanhamento das práticas contábeis adotadas na elaboração das demonstrações financeiras.

Foi disponibilizada, para análise, uma ata de reunião do Comitê de *Compliance* e Auditoria Interna. Por meio da leitura do citado documento, pode-se identificar que os seguintes assuntos foram tratados:

- trabalhos em andamento e propostas para novos trabalhos da Auditoria Interna;
- fiscalização por parte de órgãos reguladores;
- casos suspeitos de lavagem de dinheiro e comunicação ao COAF;
- resultados de testes em controles internos e planos de ação associados;
- situações envolvendo riscos operacionais;
- atualização de documentos e resultados de testes do PCN;

- discussão sobre a necessidade de criação de políticas e de constituição de Comitê Estatutário de Remuneração, em atendimento a Resolução 3.921/10, do CMN;
- aprovação de proposta de aperfeiçoamentos na atuação dos Agentes de *Compliance*.

O Comitê de Caixa é formado por cinco membros: Diretor-Presidente, Diretor-Superintendente, Diretor de Tesouraria, Diretor (Posição Proprietária e Administração de Caixa) e Diretor Executivo da Corretora.

Em reuniões semanais, o Comitê de Caixa destina-se a i) estabelecer e garantir o controle de liquidez do Banco; ii) acompanhar a evolução do caixa da instituição, monitorando as movimentações da carteira de crédito e depósitos; iii) acompanhar o descasamento de ativos e passivos; iv) avaliar os limites de investimentos; v) analisar o cenário econômico nacional e internacional; vi) analisar projeções de fluxo de caixa para a atuação da Tesouraria; vii) tratar de alternativas de captação de recursos; viii) discutir operações e estabelecer limites operacionais; e ix) aprovar limites de crédito interbancários.

O Comitê de Crédito tem como objetivo tomar decisões colegiadas sobre concessão de limites e operações de crédito propostos pela área Comercial. Ainda responde pela definição das políticas de gerenciamento de risco de crédito. O Comitê de Crédito é composto pelo Diretor-Presidente, Diretor-Superintendente, Diretor Executivo, Diretor Comercial, Diretor de Tesouraria, Diretora da Área Internacional e Diretor de Crédito (sem direito a voto).

As reuniões ocorrem com periodicidade semanal, mas os membros podem se reunir a qualquer momento, inclusive por meio eletrônico, para avaliar operações pontuais, variações ou exceções menores com relação a um limite de crédito, detalhes de formalização, cobertura de garantias em limites de crédito pré-aprovados.

O Comitê de Casos Especiais delibera sobre operações vencidas há mais de dezesseis e até trezentos e sessenta dias de clientes inadimplentes. Este Comitê estabelece ações, sobre as operações vencidas, para a Área Comercial, ainda na esfera amigável; sobre renegociações, para a Área de Recuperação de Créditos; e, no âmbito contencioso, para a Área Jurídica.

Com reuniões de periodicidade semanal, também realiza o acompanhamento com relação ao andamento das decisões anteriores. É composto pelos seguintes membros: Diretor-Presidente, Diretor-Superintendente, Diretor Executivo, Diretores Comerciais e Gestor de Recuperação de Créditos.

O Comitê de Informática e Segurança da Informação é responsável pelas políticas de informática e de segurança da informação. Suas reuniões ocorrem mensalmente e conta com nove membros: Diretor-Superintendente, Diretor da Corretora, Superintendente de Riscos, *Compliance* e Segurança da Informação, Superintendente de Tecnologia da Informação, Superintendente Administrativo, Gerente de Desenvolvimento de Sistemas, Gerente de Projetos, Gerente de Infra-estrutura de Tecnologia da Informação e Gerente de Controladoria.

Cabe a este Comitê: i) deliberar com relação a execução da programação dos investimentos em tecnologia, fixando metas e estabelecendo estratégias de implementação; ii) discutir e planejar as atividades e investimentos em tecnologia; iii) estabelecer políticas e normas de utilização a serem adotadas por todos os diretores, funcionários, prestadores de serviços, colaboradores, fornecedores e/ou parceiros quanto à segurança das informações de tecnologia da Instituição, tendo como objetivo proteger os ativos de informação e formar a base para o estabelecimento de todas as normas e procedimentos de segurança da informação; iv) desenvolver toda a política de informática da Instituição, definindo o desenvolvimento e/ou aquisição de sistemas, desenvolvimento de rede, bem como descrever e aplicar os planos gerais de política de segurança da informação; v) definir prioridades para o desenvolvimento / manutenção de sistemas; vi) garantir a aderência de administradores, funcionários e prestadores de serviço às políticas e procedimentos estabelecidos; vii) identificar os proprietários das informações, bem como promover a conscientização dos usuários quanto à importância da segurança das informações, administrando os acessos dos usuários aos recursos; viii) definir os critérios para a classificação das Informações; ix) analisar os casos de utilização inadequada da informação e / ou não atendimento da Política de Segurança (informação manual e magnética, e-mail, sistemas e outros).

Foram disponibilizadas, para análise, algumas atas de reunião do Comitê de Informática e Segurança da Informação. Por meio da leitura dos referidos documentos, pode-se identificar que os seguintes assuntos foram tratados:

- acompanhamento dos eventos, relacionados à segurança e tecnologia da informação;
- definições operacionais sobre segurança e tecnologia da informação;
- aprovação de aquisição de equipamentos;
- discussão, aprovação e acompanhamento dos projetos de tecnologia da informação (infraestrutura, hardware, software, contingências e continuidade de negócios), bem como definição de cronograma e responsabilidades;
- discussão e aprovação de contratação de prestadores de serviços;
- aspectos relacionados ao PCN;
- revisão e atualização da Política de segurança da informação;
- estabelecimento da Política de Informática, incluindo Política de segurança da informação e política de alteração de sistemas aplicativos.

O Comitê Jurídico se reúne mensalmente, sendo formado pelo Diretor-Superintendente, Superintendente Jurídico, Gerente Jurídico e Advogados representantes dos escritórios externos. Tem como objetivo analisar estratégias contenciosas, normas e procedimentos relacionados a questões de natureza jurídica, avaliando e definindo alternativas de mitigação dos riscos específicos.

Este comitê desempenha as seguintes atividades: i) analisar e discutir as normas legais e regulamentares das operações do Banco; ii) analisar e recomendar estruturas jurídicas que assegurem a perfeita formalização dos produtos e operações realizadas; iii) avaliação dos impactos de ordem jurídica oriundos das operações e produtos oferecidos aos clientes; iv) reavaliação dos produtos em face de eventuais problemas de ordem jurídica apresentados na fase operacional e de recuperação de crédito; v) estabelecer ações mitigatórias de risco, para novos contratos, apoiado por experiência passada e casos de jurisdição; vi) avaliação do desempenho dos escritórios externos em relação aos processos de iniciativa do Banco e dos clientes contra o Banco; vii) discussão dos assuntos de natureza jurídica relacionados aos

aspectos institucionais; viii) discussão e análise de novas normas legais e regulamentares de interesse da Instituição.

O Comitê de Remuneração e Benefícios é formado por um mínimo de três membros do Conselho de Administração, independentes ou não, eleitos anualmente. Reúne-se duas vezes por ano, ao final de cada semestre, e, sempre que necessário, em caráter extraordinário. Sua missão é apoiar o Conselho de Administração em questões relacionadas à gestão de pessoas com o objetivo de atrair, reter, motivar e compensar a Administração e o corpo funcional, de forma a gerar valor de longo prazo para os acionistas.

Compete a este Comitê: i) encaminhar ao Conselho de Administração para a sua aprovação: a remuneração, os planos de benefícios ou alterações aos planos existentes, planos de remuneração em dinheiro, incentivos baseados em ações e planos de aposentadoria; ii) examinar a implementação e a administração de planos de remuneração aprovados pelo Conselho de Administração; iii) examinar e recomendar ao Conselho de Administração o pagamento da remuneração com base no desempenho dos executivos da Instituição; iv) revisar a remuneração total a ser paga ou providenciada a determinados executivos-chave, a quem o Comitê, no seu exclusivo critério, considera que merecem essa revisão. Ao estabelecer essa remuneração, o Comitê utilizará, quando apropriado, dados comparativos relativos às práticas de remuneração dos executivos; v) o Comitê utilizará estruturas de remuneração flexíveis para atrair, reter e motivar, compensar de modo apropriado os executivos, de modo coerente com a filosofia de remuneração executiva da Instituição; vi) examinar periodicamente a remuneração anual da Diretoria Executiva, a fim de mantê-la em conformidade com o mercado, encaminhando proposta ao Conselho de Administração; vii) recomendar ao Conselho de Administração a remuneração mensal a ser paga à Diretoria Executiva; viii) aprovará os honorários especiais pagos aos executivos por serviços adicionais prestados ao Banco; ix) fazer recomendações ao Conselho de Administração com relação aos planos de remuneração de incentivo e planos baseados em ações; x) administrará o Plano de Incentivo de Ações, incluindo a concessão de opções e outras atribuições conforme este plano, de acordo com os seus termos; xi) informar periodicamente ao Conselho com relação às atividades referenciadas anteriormente; xii) terá poderes exclusivos para contratar e cancelar o contrato de qualquer consultor de remuneração; xiii) terá poderes para obter conselhos e assistência de consultores jurídicos, contábeis e outros, tanto internos quanto externos.

Nas Seções 4.2.2.1, 4.2.2.2 e 4.2.2.3, foram estudados o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e os Comitês Executivos, respectivamente, do BIM. No Quadro 33, encontram-se resumidas as atividades desempenhadas pelos mencionados órgãos da estrutura de governança corporativa.

Quadro 33 - Estrutura de Governança Corporativa e Atividades dos órgãos - BIM

Órgão	Atividades
Conselho de Administração	Definição das diretrizes estratégicas e políticas gerais; pelo direcionamento e supervisão da administração conduzida pela diretoria executiva; pela exatidão das informações financeiras prestadas; e pela escolha dos auditores independentes e supervisão das atividades da auditoria interna
Comitê de Remuneração e Benefícios	Entre outras atribuições, cabe avaliar periodicamente a remuneração e os benefícios concedidos à Diretoria Executiva; recomendar ao Conselho de Administração alterações e ajustes na remuneração e benefícios tanto da Diretoria Executiva quanto dos demais empregados; e responder pela gestão de planos de incentivo, como Programas de Participação nos Lucros e Resultados, Programas de Opção de Compra de Ações e Planos de Aposentadoria.
Comitê de Caixa	Em reuniões semanais, o Comitê de Caixa destina-se a estabelecer e garantir o controle de liquidez do Banco, analisar projeções de fluxo de caixa para a atuação da Tesouraria, tratar de alternativas de captação de recursos, discutir operações, limites operacionais e aprovar limites de crédito interbancário. Entre suas atribuições está a análise dos cenários econômicos nacional e internacional e as estratégias a serem adotadas frente a esses cenários tanto com relação aos riscos de mercado e de liquidez.
Comitê de Crédito	Responde pela definição das políticas de gerenciamento de risco de crédito e, de forma colegiada, pela aprovação dos limites de crédito concedidos aos clientes. Tem reuniões semanais, mas pode se reunir a qualquer momento, inclusive em meio eletrônico, para avaliar variações ou exceções acerca da formalização e cobertura de garantias em limites de crédito pré-aprovados.
Comitê de Operações Especiais	Criado para melhor gerenciar as operações de crédito que apresentem atrasos entre 16 (dezesseis) e 360 (trezentos e sessenta) dias e desenvolver ações que propiciem sua redução e melhor recuperação. Esse Comitê discute e estabelece os planos de ação a ser implementados pelas Áreas Comercial, quando em tratativas na esfera amigável;

	Recuperação de Créditos, quando em discussões para renegociação de dívida; ou, Jurídica, quando em processo judicial. Este Comitê, que se reúne semanalmente, é composto pelo Diretor- Presidente, Diretor Superintendente, Diretor Executivo, Diretoria Comercial e pelo Gestor de Recuperação de Créditos.
Comitê de <i>Compliance</i> e Auditoria Interna	Desempenhar atividades relacionadas à adoção de estratégias, políticas e medidas voltadas à difusão da cultura de controles internos, em conformidade com normas aplicáveis a Instituição. Assessorar o Conselho de Administração no acompanhamento de práticas contábeis adotadas na elaboração das demonstrações financeiras bem como a avaliação e efetividade dos Controles Internos.
Comitê de Informática e Segurança da Informação	Tem a missão de discutir e planejar as atividades e investimentos em infra-estrutura tecnológica e sistemas, para garantir o desenvolvimento das operações de forma sustentável e segura, e definir as políticas de informática e normas de utilização das informações, para assegurar sua proteção e garantir a aderência de administradores, funcionários e prestadores de serviço às políticas e procedimentos estabelecidos.
Comitê Jurídico	Analisar e discutir os assuntos de natureza jurídica que tenham relação com as operações do Banco. Cabe ao Comitê analisar os casos em andamento e, a partir da observação desses casos, recomendar ações mitigatórias de risco que assegurem a perfeita formalização das operações.

Fonte: elaborado pelo autor a partir das informações coletadas.

Após estudar as atividades dos órgãos da estrutura de governança corporativa do BIM, na próxima Seção é apresentada a análise desenvolvida a partir do caso estudado em relação à revisão teórica construída nesta tese.

4.2.3 Análise do Caso

Cabe enfatizar que, nesta análise do caso, não houve intenção de fazer qualquer juízo de valor sobre a organização pesquisada, uma vez que o caso foi construído com única finalidade de atender ao problema de pesquisa proposto. Conseqüentemente, as diferenças observadas entre as atividades dos órgãos da estrutura de governança corporativa do Banco estudado representam somente a convergência ou divergência com relação à teoria, não sendo justificadas quaisquer avaliações sobre a eficácia e a eficiência de cada uma delas.

No estudo de caso do BIM, pode-se verificar a presença de vários conceitos tratados na literatura. Foram identificados elementos teóricos sobre as atividades dos órgãos da estrutura de governança corporativa. A seguir são apresentadas as análises do caso.

Por meio da análise das informações coletadas na pesquisa de campo, pode-se observar que os comitês executivos desempenham um relevante papel na estrutura de governança corporativa do BIM, especialmente no que se refere à supervisão dos processos de gerenciamento de risco. Tal fato diverge do que foi encontrado na literatura, que atribui a responsabilidade por essa supervisão ao Conselho de Administração e aos seus comitês delegados, isto é, aos comitês estatutários.

Pode-se considerar com base na descrição do caso que, na estrutura de governança corporativa do BIM, todos os comitês estudados e o Conselho Fiscal possuem uma atuação diretamente relacionada à gestão de riscos.

Com relação às atividades do Conselho Fiscal, órgão estatutário conforme aponta a teoria, a análise das atas de reunião indica alinhamento com o referencial teórico, consolidado no Quadro 12. Há interseção de tópicos, como por exemplo: examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar; reunir-se com a auditoria externa; reunir-se com a auditoria interna, para rever plano de trabalho e programar reuniões; acompanhar aplicações de longo prazo; acompanhar riscos de crédito; acompanhar operações de *hedge*, operações com derivativos e instrumentos financeiros; opinar sobre orçamentos.

Com base na leitura das atas, sugere-se que as preocupações dos membros do Conselho Fiscal do BIM não restringem-se a fiscalizar as atividades da administração, rever as demonstrações financeiras da companhia e reportar suas conclusões aos acionistas. Conforme apontado na Seção 4.2.2.2, em suas reuniões, o Conselho Fiscal abordou além dos tópicos expostos no parágrafo anterior, o ambiente e a estratégia de negócios, o comportamento da carteira de crédito, taxas de juros, inadimplência, impactos do Acordo de Basiléia III, práticas e políticas de captação de recursos, da gestão de liquidez e da exposição aos riscos de tesouraria.

Cabe destacar que reuniu-se com o Superintendente de Riscos, *Compliance* e Segurança da Informação para avaliar a estrutura existente para a gestão dos riscos operacionais, de

mercado, de liquidez e de crédito, bem como os processos e controles relacionados. Se esta análise estiver correta, o Conselho Fiscal está contribuindo sobremaneira com a gestão de riscos do BIM.

Pode-se dividir as atividades do Comitê de *Compliance* e Auditoria Interna em duas categorias, como o próprio nome sugere: atividades de *Compliance* e atividades de Auditoria Interna. Com relação à primeira categoria de atividades, pode-se depreender que há convergência com a literatura, segundo os conceitos e entendimento explanados por Beaumier (2006) e Melendy (2005), isto é, atua como um Comitê de *Compliance*.

Levando em consideração à segunda categoria de atividades, observa-se que há interseção deste conjunto de atividades com as atividades apresentadas no Quadro 13, como por exemplo avaliar a efetividade dos controles internos dos processos relativos à produção dos demonstrativos financeiros; avaliar e aprovar as práticas contábeis; considerar se as recomendações feitas pelas auditorias são implementadas de forma oportuna pela Diretoria Executiva; avaliar a efetividade da Auditoria Interna. Portanto, apresenta atuação semelhante a de um comitê de auditoria, conforme detalhado na Seção 2.7.3, exceto com relação à avaliação da efetividade da Auditoria Independente, atividade que está fora do escopo.

Ainda com relação ao Comitê de *Compliance* e Auditoria Interna do BIM, com base na leitura da ata de reunião disponibilizada e nas entrevistas realizadas, verifica-se que o citado Comitê atua como um Comitê de Riscos, de forma alinhada com o referencial teórico consolidado no Quadro 14, contudo especificamente com relação aos riscos operacionais.

As atividades do Comitê de Caixa do BIM apresentam convergência com as atividades do órgão que Bahin (2009), Crouhy, Galai e Mark (2004) e Gup e Kolari (2005) denominam comitê de gestão de ativos e passivos. Exceto pelo fato de que Bahin (2009) trata de comitê estatutário.

Na medida em que o Comitê de Crédito é um órgão colegiado que decide sobre a aprovação de operações de crédito e concessão de limites, estas podem ser consideradas, não a única, mas uma das etapas do processo de gestão de risco de crédito. Desse modo, há convergência com a literatura, conforme explicitado por Hempel e Simonson (1999) e Silva (2006b) e consolidado no Quadro 16.

Todavia diante do que expõe Bahin (2009), há convergência com relação à atividade “aprovar operações de crédito, de acordo com os limites e alçadas estabelecidos nas políticas de crédito” e divergência na medida em que o autor trata de comitê de crédito estatutário e atribui a este comitê atividades típicas de comitês de risco, segundo ponderado na Seção 2.7.4. Como exemplo, Bahin (2009) aponta: elaborar e formalizar políticas de crédito; avaliar se a carteira de crédito está de acordo com o perfil de risco do banco e monitorar o risco de crédito de posições fora do balanço.

As atividades do Comitê de Casos Especiais encontram respaldo na literatura, segundo a compreensão de Hempel e Simonson (1999), os quais denominam de comitê de operações especiais, o órgão que monitora operações de crédito com problemas, buscando reduzir atrasos e recuperar os créditos.

No que concerne às atividades do Comitê de Informática e Segurança da Informação, percebe-se que há convergência com a literatura, segundo a visão de Premuroso e Bhattacharya (2007) e Feldman e Potamianos (2005), relacionadas à tecnologia de informação e as atividades de um comitê com atribuições relacionadas à tecnologia. À exceção de que Premuroso e Bhattacharya (2007) tratam de comitês estatutários.

Visto que algumas atividades do aludido Comitê requerem tomada de decisão, aplica-se o entendimento IBGC (2007a) com relação às decisões de comitês executivos. Considerando que dentre as atividades há questões de *compliance*, há o alinhamento com a compreensão de Beaumier (2006) e Melendy (2005) e de Feldman e Potamianos (2005): particularmente para procedimentos, normas, regulamentos e legislação referentes à privacidade, conservação e proteção de dados, e manutenção de registros.

As atividades desempenhadas pelo Comitê Jurídico podem ser enquadradas em atividades de identificação, análise e avaliação de riscos, especificamente riscos legais, como por exemplo riscos relacionados à falhas em contratos, na formalização de produtos e na execução de garantias. Sob esse ponto de vista, suas atividades se alinham com algumas atividades presentes no referencial teórico, conforme Quadro 14, ou seja, sua atuação se aproxima a de um comitê de riscos, com foco específico em riscos legais.

Pondera-se que, por intermédio do exame das atividades do Comitê de Remuneração e Benefícios, há convergência entre as atividades descritas deste comitê e o que é tratado na literatura sobre comitês de remuneração, de acordo com o que foi detalhado na Seção 2.7.5 e consolidado no Quadro 15.

Tendo sido concluída a análise do caso BIM, na Seção seguinte é apresentada a análise consolidada dos casos.

4.3 Análise Consolidada dos Casos

Nesta Seção busca-se, por meio das análises realizadas nas Seções 4.1.3 e 4.2.3, verificar os possíveis pontos de convergência e divergência para a replicação teórica a partir das análises individuais dos casos.

Cumprе ressaltar que não houve propósito de fazer qualquer juízo de valor sobre as organizações pesquisadas nem efetuar comparações entre a atuação dos dois bancos. Na medida em que cada organização possui o seu contexto, sua cultura e sua filosofia, os casos foram construídos com única finalidade de atender ao problema de pesquisa proposto. Conseqüentemente, as diferenças observadas entre as atividades dos bancos estudados representam somente a convergência ou divergência com relação à teoria, não sendo justificadas quaisquer avaliações sobre a eficácia e a eficiência de cada uma delas.

Os casos estudados BICBANCO e BIM corroboram a idéia da existência de um conjunto de atividades fundamentais a serem desempenhadas pelos órgãos da estrutura de governança corporativa, no que diz respeito ao gerenciamento de riscos.

Ao comparar os resultados das análises dos dois estudos de caso realizados nesta tese, é possível verificar uma convergência de resultados. Pode-se depreender que tal convergência se reflete na interseção entre as atividades realizadas pelos órgãos da estrutura de governança corporativa, no que se refere à gestão de riscos. Portanto, a partir dos casos investigados, pode-se evidenciar uma replicação teórica dos conceitos analisados na revisão da literatura disponível.

Ao desenvolver as análises dos casos, percebe-se que alguns órgãos da estrutura de governança corporativa se repetem, mantendo conjunto semelhante de atividades, mesmo que possuam nomes diferentes, como por exemplo o comitê de gestão de ativos e passivos (ou comitê de caixa ou comitê de tesouraria), o comitê de aprovação de crédito e os comitês ligados a questões de tecnologia e segurança de informação.

De outra forma, avaliando sob o ponto de vista das atividades, verifica-se que há atividades que se repetem, mesmo que não estejam dentro das atribuições de um mesmo órgão, ou seja, as atividades se repetem mesmo que estejam distribuídas entre órgãos. Exemplos dessas atividades são as que foram abordadas, no referencial teórico, no âmbito das atividades do comitê de riscos, do comitê de auditoria e do comitê de *compliance*.

Outro comentário que merece destaque diz respeito aos critérios para seleção dos casos, discutidos na Seção 3.2. Conforme explica Eisenhardt (1989), a aplicação do método de casos múltiplos precisa seguir uma lógica de replicação, sendo necessário que os critérios de seleção sejam baseados na teoria. Isto foi seguido, ao serem definidos os critérios: bancos, atuantes no sistema financeiro nacional, que estivessem listados nos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da BM&FBovespa ou que estivessem submetidos às exigências da Lei Sarbanes-Oxley. Tais critérios justificam-se por estarem relacionados com o arcabouço teórico sobre governança corporativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta tese, foram investigadas as atividades fundamentais dos órgãos da estrutura de governança corporativa com relação à gestão de riscos. Diante da realização do estudo e dos resultados obtidos, faz-se relevante tecer algumas considerações.

No âmbito do que se convencionou chamar de “*risk governance*”, parece haver consenso sobre a responsabilidade do conselho de administração em supervisionar e monitorar o processo de gerenciamento de risco. Entretanto os estudos relacionados, pelo menos os que estiveram disponíveis para exame e, dentre estes, os que foram selecionados para compor o referencial teórico, respondem a pergunta “o quê?”, a qual está respondida na primeira frase deste parágrafo, ou respondem a pergunta “como?”, de maneira parcial ou incompleta.

Com o presente estudo, sem a pretensão de esgotar o assunto ou encontrar respostas definitivas, buscou-se avançar na resposta da pergunta “como?” de uma maneira mais ampla, razão pela qual não houve foco específico em um determinado órgão ou comitê. Tal definição de escopo mostrou-se, ao término da realização das análises dos casos, acertada diante da evidenciação de replicação teórica dos conceitos analisados na revisão da literatura disponível.

Ao perceber-se que, apesar de alguns comitês se repetirem nos casos, existem atividades que se repetem, independentemente de qual órgão as esteja realizando, é sugerido que existe um conjunto de atividades fundamentais a serem desempenhadas pelos órgãos da estrutura de governança corporativa, no que diz respeito ao gerenciamento de riscos.

O estudo realizado foi um estudo exploratório, diante da escassez de estudos que relacionem as atividades dos órgãos da estrutura de governança corporativa com a gestão de riscos e diante dos desafios que se impõe no âmbito da governança corporativa, especialmente em bancos, explicitados na definição da situação problema, na Seção 1.1.

Uma das dificuldades na realização deste trabalho foi a obtenção de referências que tratassem especificamente do problema de pesquisa. Foram encontradas referências ou sobre governança corporativa ou sobre gestão de riscos, ou então referências que abordam o problema de forma parcial, com foco em um dos órgãos - conselho de administração, comitê

de auditoria, comitê de riscos ou comitê de remuneração. Considera-se que, face ao exposto neste parágrafo, surge uma das contribuições desta tese: organizar e sistematizar a literatura sobre o problema de pesquisa.

Corroborando com o mencionado no parágrafo anterior, o fato de não terem sido encontradas outras referências que tratassem da abordagem “processo de risco” (*risk process*) e “conteúdo de risco” (*risk content*), defendida por Farrel *apud* Atkinson (2008). No referido artigo só há dois parágrafos que tratam desta abordagem.

Provavelmente, de todo o referencial teórico construído, os conceitos da abordagem, citada no parágrafo anterior, são os que merecem maior atenção, pois como defende Branson (2010) e como foi verificado nos dois estudos de caso, os aspectos de gestão de riscos comumente surgem não somente dentro do escopo do comitê de riscos, mas também encontram-se nas atividades dos diversos comitês.

Verificou-se, por meio da revisão da literatura disponível, que as referências são predominantemente americanas, elaboradas num contexto em que prevalece a estrutura dispersa de capital, em oposição ao que ocorre no Brasil. Outra contribuição desta tese é gerar conhecimento relacionado à realidade brasileira, por meio do estudo de caso de dois bancos brasileiros.

As análises sugerem que, especialmente em bancos pequenos e médios, as atividades previstas para os comitês estatutários ou são desempenhadas por comitês executivos ou são ignoradas. Como consequência, o conselho de administração não desempenha, na prática, a efetiva supervisão do processo de gerenciamento de riscos.

Uma hipótese, a ser examinada em outro estudo e que poderia explicar o exposto no parágrafo anterior, é que os conselheiros de administração não possuem conhecimento técnico e expertise em governança corporativa e gestão de risco. Tal hipótese seria justificada devido ao fato de, no Brasil, os conselheiros serem, em grande parte, representantes dos acionistas controladores, conforme visto nos dois estudos de caso, como consequência da predominância da concentração da estrutura de capital. Tal fato alia-se à não exigência formal de requisitos para os candidatos a membros de conselhos de administração.

Outra sugestão para um estudo futuro é examinar a influência da composição do comitê no desempenho do órgão, uma vez que membros de níveis hierárquicos inferiores podem se sentir constrangidos ao expor divergências de opinião em relação a superiores. Por outro lado, para organizações pequenas e médias pode ser custoso manter comitês estatutários com membros independentes.

Os resultados deste estudo exploratório, combinados com as falhas observadas no “*risk governance*” em bancos, relacionados à crise *subprime* e, para exemplificar, a eventos como o ocorrido no Banco Panamericano, levantam algumas questões, que também podem ser objeto de futuras pesquisas:

- bancos que não possuem obrigação regulamentar de constituir comitê de auditoria, mas que possuem ações listadas em bolsa, não deveriam ser obrigados a constituir comitê de auditoria?
- Não deveria haver maiores exigências com relação aos relatórios do comitê de auditoria? Maior padronização e aumento das exigências de requisitos mínimos?

Considera-se que os objetivos estabelecidos nesta tese foram cumpridos. O objetivo principal, investigar as atividades fundamentais dos órgãos da estrutura de governança corporativa com relação à gestão de riscos, foi alcançado com a construção do referencial teórico e com a realização da pesquisa de campo.

Pelos mesmos motivos, foram atingidos os dois primeiros objetivos específicos: i) identificar as atividades fundamentais da estrutura de governança corporativa para gestão de riscos em bancos; e ii) analisar as atividades dos órgãos da estrutura de governança corporativa quanto à gestão de riscos nos bancos estudados.

Quanto ao terceiro objetivo específico, propor recomendações quanto às atividades fundamentais dos órgãos da estrutura de governança corporativa, no que diz respeito à gestão de riscos, é realizado com a recomendação de atividades fundamentais, apresentada na Seção seguinte.

5.1 Recomendação de Atividades Fundamentais

Nesta Seção é apresentada a recomendação de atividades fundamentais dos órgãos da estrutura de governança corporativa, com relação à gestão de riscos. A idéia inicial, por ocasião da definição dos objetivos da tese e antes da realização da pesquisa de campo, era elaborar as recomendações com base nas análises dos estudos de caso e no referencial teórico construído.

Todavia, após a elaboração das análises dos estudos de caso, identificou-se que todas as atividades presentes nos casos encontravam-se contempladas no grupo de atividades fundamentais obtidas a partir do referencial teórico, listadas nos Quadros 11, 12, 13, 14, 15 e 16. Em função do exposto, decidiu-se basear as recomendações apenas no referencial teórico, por meio da consolidação do conteúdo dos Quadros mencionados neste parágrafo.

As recomendações foram divididas em duas partes, a primeira diz respeito às atividades fundamentais do conselho de administração, quanto ao gerenciamento de riscos, e encontram-se no Quadro 34. A segunda refere-se aos demais órgãos, sem distinção, uma vez que devem apoiar o conselho de administração e encontram-se no Quadro 35.

Quadro 34 - Atividades Fundamentais do Conselho de Administração, com relação à gestão de riscos

Atividade
<ul style="list-style-type: none"> • Definir os objetivos estratégicos • Estabelecer a filosofia de governança e de gestão de risco • Conhecer todos os riscos a que o banco está exposto, tanto estratégicos, financeiros e operacionais • Identificar, avaliar e monitorar os riscos-chave do negócio • Determinar o perfil de risco, o apetite a risco e as faixas de tolerância • Escolher um comitê para coordenar a atuação dos outros comitês, estatutários e executivos, para garantir que os riscos sejam adequadamente tratados e que haja uma visão compartilhada do processo de gestão dos riscos, conforme a abordagem “<i>risk process</i>” e “<i>risk content</i>” • Aprovar as políticas de gestão de risco, de controles internos e de <i>compliance</i> • Garantir que a diretoria estabeleça um adequado sistema de gestão de risco e de controles internos • Monitorar e supervisionar o processo de gerenciamento de riscos corporativos • Assegurar que os riscos-chave do negócio estejam sendo adequadamente gerenciados • Supervisionar o trabalho e as decisões da diretoria, avaliando se estão alinhados com a filosofia de governança e de gestão de risco, e com o apetite a risco • Avaliar periodicamente a adequação do nível de capital do banco diante dos riscos assumidos

- Analisar periodicamente a efetividade do processo de gerenciamento de riscos e dos procedimentos relacionados
- Submeter a estratégia de negócios ao teste de estresse, para avaliar o que acontece com a liquidez da empresa sob várias circunstâncias
- Verificar se o banco dispõe de caixa suficiente para sobreviver a grandes impactos
- Avaliar a continuidade dos negócios em situações críticas com grande impacto
- Assegurar que as atividades do banco estejam em *compliance* com as leis e regulamentos
- Avaliar e monitorar o desempenho dos diretores e do banco
- Aprovar a remuneração e incentivos dos gestores, assegurando que sejam adotadas práticas adequadas
- Discutir e direcionar assuntos de sucessão dos cargos-chave
- Homologar diretrizes para as auditorias
- Escolher e substituir os auditores independentes
- Ocupar-se com e liderar os assuntos relacionados à governança do banco
- Aprovar códigos de ética e de conduta
- Definir o conteúdo e a frequência dos relatórios recebidos da diretoria e das diversas áreas
- Buscar o equilíbrio entre os interesses dos acionistas, dos gestores e demais *stakeholders*
- Supervisionar o relacionamento dos diretores com as partes relacionadas

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 35 - Atividades Fundamentais dos Órgãos da Estrutura de Governança Corporativa

Atividade

- Apoiar o conselho de administração na definição dos objetivos e diretrizes para o planejamento estratégico
- Auxiliar o conselho de administração no estabelecimento da filosofia de governança e de gestão de risco
- Propiciar ao conselho a compreensão de todos os riscos a que o banco está exposto, tanto estratégicos, financeiros e operacionais
- Apoiar o conselho de administração na identificação, avaliação e monitoramento dos riscos mais relevantes do negócio
- Recomendar, ao conselho de administração, o perfil de risco, o apetite a risco e as tolerâncias aos diferentes riscos identificados
- Auxiliar o conselho de administração a incluir o apetite e a tolerância a riscos no planejamento estratégico
- Recomendar, ao conselho de administração, as políticas de gestão de risco, de controles internos e de *compliance*
- Recomendar, ao conselho de administração, uma linguagem comum de riscos e uma visão compartilhada do processo de gestão dos riscos corporativos
- Atuar em conjunto com a diretoria para examinar os fatores de risco e identificar situações em que possam ocorrer concentração ou agravamento de riscos
- Verificar se a diretoria tem o mapeamento do conjunto de riscos que afetam o banco e planos para tratamento dos riscos relevantes, individualmente e em conjunto
- Avaliar o processo decisório e assegurar que estejam claramente definidos os responsáveis pelo

monitoramento de cada risco relevante, assim como devidamente segregadas as funções

- Garantir que os riscos mais relevantes estejam sendo adequadamente gerenciados
- Monitorar e supervisionar o processo de gerenciamento de riscos corporativos
- Supervisionar o trabalho e as decisões da diretoria, avaliando se estão alinhados com a filosofia de governança e de gestão de risco, e com o apetite a risco
- Analisar periodicamente a adequação do nível de capital do banco diante dos riscos assumidos
- Avaliar periodicamente a efetividade do processo de gerenciamento de riscos e dos procedimentos relacionados
- Assegurar a supervisão do processo de elaboração das demonstrações financeiras, com foco nos controles internos e risco
- Assegurar que a diretoria estabeleça um adequado sistema de gestão de riscos e de controles internos, consistente com a complexidade do banco, com os mercados de atuação e com as exigências legais e regulatórias
- Entender os controles e processos implementados pela administração para assegurar que as demonstrações financeiras sejam provenientes dos correspondentes sistemas e cumpram as exigências legais, regulatórias e estatutárias
- Garantir a adequada preparação, revisão, divulgação e disponibilização das informações, financeiras e não-financeiras, de interesse dos diversos *stakeholders*
- Avaliar e aprovar as práticas contábeis escolhidas pela administração, comparando-as com as adotadas pelos concorrentes e por outras empresas
- Discutir com a diretoria e os auditores independentes o resultado do exame das demonstrações financeiras e contábeis e outras questões significativas que possam afetar a confiabilidade dessas demonstrações, anteriormente à divulgação dos resultados
- Avaliar se as informações contidas nas demonstrações financeiras têm total correspondência com a real situação do banco
- Aprovação das demonstrações financeiras antes da sua divulgação
- Supervisionar a implementação das estratégias
- Submeter a estratégia de negócios ao teste de estresse, para avaliar o que acontece com a liquidez do banco sob várias circunstâncias
- Verificar se o banco dispõe de caixa suficiente para sobreviver a grandes impactos
- Avaliar a continuidade dos negócios em situações críticas com grande impacto
- Avaliar a adequação dos sistemas eletrônicos de informação, quanto a diversos aspectos, como política de segurança da informação, continuidade dos negócios, *backup* de informações, perfis de acesso, barreiras à invasão, sigilo dos dados
- Avaliar a adequação do plano de contingências e se é testado periodicamente inclusive sob condições de estresse
- Entender as operações com derivativos, analisando os diferentes resultados possíveis, inclusive em cenários negativos críticos, avaliando se os riscos decorrentes estão incluídos na definição do apetite a riscos do banco

- Desenvolver e comunicar a filosofia de remuneração para a organização
- Elaborar e revisar as políticas e os planos de remuneração e benefícios
- Propor ao conselho de administração as diversas formas de remuneração fixa e variável
- Sugerir, ao conselho de administração, benefícios e programas especiais de recrutamento e desligamento
- Recomendar, ao conselho de administração, o montante da remuneração global dos administradores a ser submetido à assembléia geral
- Compreender o sistema de remuneração adotado pela administração e considerar se existem riscos de incentivos inadequados
- Vincular, por meio de um conjunto de objetivos, a remuneração ao desempenho
- Garantir que a remuneração e os benefícios sejam fatores de atração, motivação e retenção de pessoas
- Supervisionar a implementação e operacionalização da política de remuneração da instituição
- Zelar para que a política de remuneração esteja permanentemente compatível com a política de gestão de riscos, com as metas e a situação financeira, atual e esperada, do banco e com o disposto na regulamentação
- Verificar se a diretoria, a auditoria interna ou os auditores externos têm conhecimento da ocorrência de erros ou fraudes cometidos por funcionários, de transações suspeitas ou ilegais ou de descumprimento de leis ou regulamentações
- Avaliar o cumprimento das leis, normas e regulamentações aplicáveis ao banco e o comprometimento da diretoria com relação a este aspecto
- Acompanhar a atuação dos órgãos reguladores e de supervisão, bem como as informações e relatórios dirigidos a eles
- Recomendar, ao conselho de administração, a contratação da empresa de auditoria independente
- Supervisionar e avaliar quanto à eficácia as atividades das auditorias, tanto independente como interna
- Revisar os planos de trabalho e os relatórios das auditorias independente e interna, incluindo a extensão dos testes de controles internos, para garantir que as principais áreas de risco sejam abordadas
- Exigir que as auditorias forneçam uma avaliação independente sobre os processos de gestão de risco, controles internos e governança
- Considerar se as recomendações feitas pelas auditorias são implementadas de forma oportuna pela diretoria
- Examinar os trabalhos de auditoria e não-auditoria a serem realizados pela auditoria independente, a fim de avaliar o escopo e evitar conflitos de interesse
- Auxiliar o conselho de administração nos assuntos relacionados à governança do banco
- Identificar e selecionar candidatos a conselheiro de administração
- Definição e revisão dos critérios de seleção de conselheiros
- Garantir que a empresa e seus funcionários estejam agindo de acordo com todas as leis, regulamentos e regras aplicáveis ao negócio.
- Garantir que estejam sendo identificadas e tratadas todas as exigências regulatórias e legais
- Revisar e recomendar, ao conselho de administração, os códigos de ética e de conduta
- Monitorar potenciais conflitos de interesse e o cumprimento do código de ética e conduta
- Monitorar quaisquer mudanças relevantes nos principais indicadores financeiros
- Assessorar o conselho de administração nos assuntos relacionados à tecnologia da informação, ciência e

tecnologia

- Definir o conteúdo e a frequência dos relatórios, sobre os assuntos de gestão de risco, recebidos da diretoria e das diversas áreas

Fonte: elaborado pelo autor.

REFERÊNCIAS

ALBARELLO, T. P. Da ética e da implantação de programas de ética nas empresas. Monografia (Pós-graduação lato sensu em Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional e Relações Públicas). Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, 2009.

ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. Production, information costs and economic organization. *American Economic Review*, v. 62, 1972.

ALVES, C. A. M. A divulgação do risco operacional segundo recomendações do Comitê da Basileia: estudo em bancos com carteira comercial no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração). Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, 2005.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2004.

ARGENTI, P. A. O desafio de defender a reputação. *Diário Econômico*, 7 de junho de 2005. Disponível em <[http://www.ey.com/global/download.nsf/Portugal/riskiv/\\$file/risco4.pdf](http://www.ey.com/global/download.nsf/Portugal/riskiv/$file/risco4.pdf)>. Acesso em 06/07/2006.

ARMOUR, J.; MCCAHERY, J. A. After Enron: Improving Corporate Law and Modernising Securities Regulation in Europe and the US. Amsterdam Center for Law & Economics. June 2006. Available at <<http://ssrn.com/abstract=910205>>. Acesso em 17/07/2006.

ATKINSON, W. Board-Level Risk Committees. *Risk Management*. Vol. 55, Num. 6; pág. 42, Jun 2008.

BAHIN, C. M. *Community Banker*, Vol. 18, Issue 2, p10-11, Feb 2009.

BALTHAZAR, L. From Basel 1 to Basel 3: the integration of state of the art risk modeling in banking regulation. Palgrave Macmillan, 2006.

BANZAS, M. S. Governança corporativa no setor bancário: evolução recente no mercado brasileiro. Dissertação (Mestrado em Administração). Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

BARTON, T. L.; SHENKIR, W. G.; WALKER, P. L. Making enterprise risk management pay off. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração: novo cenário competitivo. São Paulo: Atlas, 2006.

BATES, E. W.; LECLERC, R. J. Boards of Directors and Risk Committees. *Corporate Governance Advisor*, Vol. 17, Issue 6, p. 15, Nov/Dec2009.

BCB. BANCO CENTRAL DO BRASIL. Comunicado 12.746, de 09 de dezembro de 2004. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 14.04.2011.

BCB. BANCO CENTRAL DO BRASIL. Comunicado 16.137, de 27 de setembro de 2007b. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 14.04.2011.

BCB. BANCO CENTRAL DO BRASIL. Comunicado 19.028, de 29 de outubro de 2009b. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 14.04.2011.

BCB. BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução 2.804, de 21 de dezembro de 2000. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 16.07.2010.

BCB. BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução 3.198, de 27 de maio de 2004. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 13.02.2011.

BCB. BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução 3.380, de 29 de junho de 2006. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 16.07.2010.

BCB. BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução 3.464, de 26 de junho de 2007a. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 16.07.2010.

BCB. BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução 3.721, de 30 de abril de 2009a. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 16.07.2010.

BCB. BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução 3.921, de 25 de novembro de 2010. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 21.03.2011.

BEASLEY, M.S.; FRIGO, M. L. In: FRASER, J.; SIMKINS, B. J. Enterprise risk management: today's leading research and best practices for tomorrow's executives. John Wiley & Sons, 2010.

BEAUMIER, C. M. Should Your Board Have a Compliance Committee? Bank Accounting & Finance. Vol. 19, Issue 3, p. 35-38, Apr 2006.

BECHT, M.; BOLTON, P.; RÖEL, A. Corporate governance and control. Cambridge: NBER – National Bureau of Economic Research, 2002.

BERGAMINI JR., S. A crise de credibilidade corporativa. Revista do BNDES, Rio de Janeiro: BNDES, Vol. 9, Num 18, p. 33, Dez. 2002.

BERGAMINI JR., S. Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa. Revista do BNDES, Rio de Janeiro: BNDES, Vol. 12, Num 24, p. 149, Dez. 2005.

BERTÃO, N. Novas regras: a radiografia do Novo Mercado. Revista IBEF News. Edição 137, novembro de 2009.

BESSIS, J. Risk management in banking. Chichester: John Wiley & Sons, 2002.

BETTARELLO, F. C. Governança corporativa: fundamentos jurídicos e regulação. São Paulo: Quartier Latin, 2008.

BICBANCO. BANCO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.. Estatuto Social. Aprovado pela AGE de 19.10.2009a.

BICBANCO. BANCO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.. Regimento do Comitê de Auditoria. 14 de dezembro de 2009b.

BICBANCO. BANCO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.. Relatório Anual e de Sustentabilidade de 2010a.

BICBANCO. BANCO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.. Relatório de Gerenciamento de Riscos, 2011.

BICBANCO. BANCO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.. Release de Resultados do 3º Trimestre de 2010b.

BICBANCO. BANCO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.. Release de Resultados do 4º Trimestre de 2010c.

BIM. BANCO INDUSVAL S.A. Estatuto Social. Aprovado pela AGE de 18.11.2010b.

BIM. BANCO INDUSVAL S.A.. Relatório de Gerenciamento de Riscos, 2011.

BIM. BANCO INDUSVAL S.A.. Release de Resultados do 4º Trimestre de 2010a.

BIS. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A revised framework. Basel Committee on Banking Supervision. June 2004b.

BIS. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A revised framework. Basel Committee on Banking Supervision. November 2005a.

BIS. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Compliance and the compliance function in banks. Basel Committee on Banking Supervision. April 2005b.

BIS. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Core Principles for Effective Banking Supervision. Basel Committee on Banking Supervision. September 1997.

BIS. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Core Principles for Effective Banking Supervision. Basel Committee on Banking Supervision. October 2006.

BIS. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Enhancing Bank Transparency. Basel Committee on Banking Supervision. September 1998.

BIS. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Enhancing corporate governance for banking organizations. Basel Committee on Banking Supervision. 1999.

BIS. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Enhancements to the Basel II framework. July 2009.

BIS. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. History of the Basel Committee and its Membership. Basel Committee on Banking Supervision. October 2004a.

BIS. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Principles for enhancing corporate governance. Basel Committee on Banking Supervision. October 2010.

BIS. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk. Basel Committee on Banking Supervision. February 2003.

BORGERTH, V. M. C. SOX: entendendo a Lei Sarbanes-Oxley: um caminho para a informação transparente. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BORGES, A. Gestão de risco e administração de crise: ferramentas essenciais para empresas e investidores. Revista Relações com Investidores, Rio de Janeiro, n. 127, p. 10-15, Nov. 2008.

BORGES, L. F. X.; C. F. B. SERRÃO. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, dez. 2005.

BRADLEY, N. Board structure and effectiveness. In: DALLAS, G. S. Governance and risk. New York: McGraw-Hill, 2004.

BRANSON, B. In: FRASER, J.; SIMKINS, B. J. Enterprise risk management: today's leading research and best practices for tomorrow's executives. John Wiley & Sons, 2010.

BROWN, B. A. Implementing and Managing Risk Across the Enterprise: A Practical Guide to ERM. GARP Risk Review, jan/feb 2004 issue 16.

CADBURY COMMITTEE. Report of the committee on the financial aspects of corporate governance. Londres: The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee, 1992.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. Revista de Administração, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.

CANNON, T. Corporate responsibility. A textbook on business ethics, governance, environment: roles and responsibilities. Pitman: London, 1994.

CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. Revista de Administração, São Paulo, v.37, n.3, p.19-32, julho/setembro 2002.

CARVALHO, A. G. Efeito da migração para os níveis de governança da Bovespa. São Paulo: FEA USP, 2003.

CASTRO, L. B. Regulação financeira – discutindo os acordos da Basiléia. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 14, n. 28, p. 277-304, dez. 2007.

CHARAN, R. Governança corporativa que produz resultados: como integrar conselhos de administração e diretorias para gerar vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHAVES, R. S. P. A crise e o aumento do ativismo no mercado de capitais – possíveis impactos nos modelos de governança corporativa no Brasil. In: Governança corporativa em

tempos de crise. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

COIMBRA, F. C. Gestão de riscos operacionais cria valor para os acionistas. *Jornal Valor Econômico*, 25 de novembro de 2009.

COIMBRA, F. C. Riscos operacionais: estrutura para gestão em bancos. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission. Internal Control – Integrated Framework, 1992.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission. Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004.

CROUHY, M.; GALAI, D; MARK, R. Key Steps in Building Consistent Operational Risk Measurement and Management. In: *Operational Risk and financial institutions*. London: Risk Books, 1998.

CROUHY, M.; GALAI, D; MARK, R. Gerenciamento de risco: uma abordagem conceitual e prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, São Paulo: SERASA, 2004.

CRUZ, M. Modelagem quantitativa de risco operacional. In: DUARTE, A. M.; VARGA, G. *Gestão de riscos no Brasil*. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.

CULP, C. L. *The Risk Management Process: Business Strategy and Tactics*, Wiley, 2001.

DAFT, R. L. *Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2007.

DAMODARAN, A. *Gestão estratégica do risco: referência para a tomada de riscos empresariais*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DARLINGTON, A.; GROUT, S.; WHITWORTH, J. How safe is sage enough? An introduction to risk management, presented at: The Staple Inn Actuarial Society, Staple Inn Hall, London, June 12, 2001. Disponível em < <http://www.sias.org.uk/papers/risk2001.pdf>>. Acesso em 10/06/2006.

DELOACH, J. W. Enterprise risk management: practical implementation advice. In: REUVID, J. *Managing business risk*. Londres: Kogan Page, 2006.

DELOITTE. Disarming the value killers, 2005. Disponível em <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-China/Local%20Assets/Documents/cn_CG_DisarmingTheValueKillers_300807.pdf> Acesso em 16.07.2010.

DUARTE, A. M. A importância do gerenciamento de riscos corporativos em bancos. In: DUARTE, A. M.; VARGA, G. Gestão de riscos no Brasil. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.

DUARTE, A. M.; LELIS, R. J. F. Alocação de capital em bancos no Brasil. In: DUARTE, A. M.; VARGA, G. Gestão de riscos no Brasil. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.

DUARTE, A. M. *et al.* Gerenciamento de Riscos Corporativos: Classificação, Definições e Exemplos. Resenha BM&F, São Paulo, Num 134, 1999.

EINSENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. Stanford: v. 14, n. 4, pp. 532-550, 1989.

ELKINGTON, J.; ZOLLINGER, P. Social and environmental reporting. In: DALLAS, G. S. Governance and risk. New York: McGraw-Hill, 2004.

FAGUNDES, E. BM&FBovespa propõe novas regras para Novo Mercado. *Jornal DCI – Diário Comércio, Indústria e Serviços*. Edição 2087, 8 de julho de 2010.

FELDMAN, S. G.; POTAMIANOS, C. S. The Board's Technology Committee: The Next Wave in Corporate Governance. *Corporate Governance Advisor*, Vol. 13, Issue 4, p14-17, Jul/Aug 2005

GABLE, J. Compliance: Where Do We Go From Here? *Information Management Journal*. Vol 40, Num 3, pág 28, May/June 2006.

GANSBEKE, E. V.; EVERAERT, P.; SARENS, G.; BEEIDE, I. D. Audit committees in listed companies: An international comparison of composition and meetings. *Corporate Ownership & Control*, Volume 5, Issue 3, Spring 2008.

GARCIA, V. S. Gerenciamento de risco em instituições financeiras e o Novo Acordo de Capital. In: DUARTE, A. M.; VARGA, G. Gestão de riscos no Brasil. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, L. J. Princípios de Administração Financeira. São Paulo: Harbra, 2002.

GLANTZ, M. Managing Bank Risk: an introduction to broad-base credit engineering. Academic Press, 2003.

GOLDKORN, H. A escolha das estruturas organizacionais. *Revista de Administração de Empresas - RAE*. Rio de Janeiro: Vol. 7, Num. 23, pág 137, 1967.

GOMES, M. V. O impulso ao mercado de capitais no Brasil: uma avaliação do novo mercado da BOVESPA sob a perspectiva institucionalista. Dissertação (Mestrado em Economia).

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2009.

GOULART, A. M. C. Evidenciação contábil do risco de mercado por instituições financeiras no Brasil. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. 2003.

GREUNING, H. V.; BRATANOVIC, S. B. Analyzing Banking Risk: A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management. Washington: World Bank, 2009.

GUERRA, S. A crise financeira e o papel do conselho no monitoramento de riscos. In: Governança corporativa em tempos de crise. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009a.

GUERRA, S. Os papéis do Conselho de Administração em empresas listadas no Brasil. Dissertação de Mestrado (Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2009b.

GUP, B. E.; KOLARI, J. W. Commercial banking: the management of risk. John Wiley & Sons, 2005.

HALL, R. H. Organizações: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAUBENSTOCK, M. The Evolving Operational Risk Management Framework. The RMA Journal. Vol. 84, Num. 4, pag. 26, Dec 2001 / Jan 2002.

HEIER, J. R.; DUGAN, M. T.; SAYERS, D. L. Sarbanes-Oxley and the Culmination of Internal Control Development: A Study of Reactive Evolution. American Accounting Association, Jan 2003. Available at <<http://ssrn.com/abstract=488783>>. Acesso em 17/07/2006.

HEMPEL, G. H.; SIMONSON, D. G. Bank management: text and cases. John Wiley & Sons, 1999.

HESS, G. Conselho atuante e sensível: garantia de êxito para as empresas. In: IBGC. Uma década de governança: história do IBGC, marcos da governança e lições da experiência. São Paulo: Saint Paul Editora: Saraiva, 2006.

HUSSAIN, A. Managing operational risk in financial markets. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.

IBGC. Código das melhores práticas de governança corporativa. 4ª edição. São Paulo, 2009a.

IBGC. Guia de orientação para o conselho fiscal. 2ª edição. São Paulo, 2007b.

IBGC. Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos. São Paulo, 2007a.

IBGC. Guia de orientação para melhores práticas do comitê de auditoria. São Paulo, 2009b.

IBGC. Uma década de governança: história do IBGC, marcos da governança e lições da experiência. São Paulo: Saint Paul Editora: Saraiva, 2006.

IFC. Guia prático de governança corporativa: experiências do círculo de companhias da América Latina. Washington, 2010.

INGLEY, C.; WALT, N. Risk Management and Board Effectiveness. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 38, No 3, Fall 2008.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WITTINGTON, R. Explorando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JOHNSTON, D. Corporate social responsibility: it's about long-term business success. In: JOLLY, A. *Managing Business Risk*. London: Kogan Page, Limited, 2005.

JORION, P. *Value at Risk*. São Paulo: BMF, 1998.

KING, J. L. *Operational risk: measurement and modeling*. Chichester: John Wiley & Sons, 2001.

KINGSLEY, S.; ROLLAND, A.; TINNEY, A.; HOLMES, P. *Operational Risk and Financial Institutions: Getting Started*. In: *Operational Risk and financial Institutions*. London: Risk Books, 1998.

KITAGAWA, C. H.; RIBEIRO, M. S. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 20, n. 51, p. 61, set/dez 2009.

KPMG. *A evolução dos riscos e controles internos na visão dos executivos brasileiros*, 2008.

KPMG. *Never again? Risk management in banking beyond the credit crisis*, 2009.

KPMG; CEG – Centro de Estudos em Governança Corporativa. “A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais: Um panorama das corporações brasileiras na BM&FBOVESPA e nas Bolsas norte-americanas”. 2009.

KPMG; CEG – Centro de Estudos em Governança Corporativa. “A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais: Um panorama atual das empresas abertas, com base nos seus Formulários de Referência”. 2010.

LA ROCQUE, E. *Gestão de riscos e governança: convergência e interatividade*. In: IBGC. *Uma década de governança: história do IBGC, marcos da governança e lições da experiência*. São Paulo: Saint Paul Editora: Saraiva: 2006.

LAM, J. *Key Requirements for Enterprise-wide Risk Management: Lessons Learned from the Global Financial Crisis*. *The RMA Journal*. Philadelphia: May 2009. Vol. 91, Num. 8; pg. 22, 6 pgs.

LANDSBERG, R. D. *Understanding the Role of a Corporate Compensation Committee*. *Journal of Financial Service Professionals*, vol. 61, issue 4, p. 22, jul 2007.

LAYCOCK, M. *Analysis of Mishandling Losses and Processing Errors*. In: *Operational Risk and financial Institutions*. London: Risk Books, 1998.

LIN, H. H.; WU, F. H. Limitations of Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act. *The CPA Journal*, vol. 76, num. 3, p. 48, mar 2006.

LINDORFF, D. Expanding Risk Oversight. *Treasury & Risk*, jan 2010.

LA PORTA, R.; SHLEIFER, A.; LOPEZ-DE-SILANES, F. Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, v. 54, p. 471-517, 1999.

LLEWELLYN, D. T. A regulatory regime for financial stability. Viena: Oesterreichische Nationalbank (Austrian National Bank), 2001.

MACEY, J. R. M.; O'HARA, M. The corporate governance of banks. *Economic Policy Review - New York: Federal Reserve Bank of New York*, v. 9, n. 1, p. 91-107, abr. 2003.

MACHADO FILHO, C. P. Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

MALUF FILHO, J. A. Modelo integrado de gestão de riscos de mercado de ativos derivados em instituições financeiras. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. 1996.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2005.

MARDEN, R. E.; EDWARDS, R. K.; STOUT, W. D. The CEO CFO certification requirement. *The CPA Journal*. Vol. 73, Num. 7, pág. 36, Jul 2003.

MARSHALL, C. L., Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, H.C.; RODRIGUES, S.B. Atributos e papéis dos conselhos de administração das empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, edição especial, 2005.

MCCARTHY, M. P.; FLYNN, T. Risk from the CEO and Board Perspective: What All Managers Need to Know About Growth in a Turbulent World. Mc Graw Hill, 2003.

MCNICOL, J. P. A three essay dissertation on: do strategic committees matter? Tese de Doutorado. College of Business Administration. University of Texas at El Paso. 2010.

MELENDY, S. The role of compliance committees in corporate governance. Tese de Doutorado. Department of Accounting and Law. State University of New York at Buffalo. 2005.

MENDONÇA, A. R. R. O Acordo da Basileia de 2004: Uma Revisão em direção às práticas de mercado. *Revista Economia Política Internacional: Análise Estratégica*, Num 2, Jul/Set 2004.

MEULBROEK, L. K. *Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager's Guide*. Boston: Harvard Business School, 2002.

MICHALISCHEN, F. *Evidências da migração de empresas de capital aberto para os níveis diferenciados de governança corporativa da BOVESPA: um estudo de evento*. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. 2008.

MONGIARDINO, A.; PLATH, C. Risk governance at large banks: have any lessons been learned? *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, Vol. 3, Issue 2, p. 116, 2010.

MONKS, R. A. G; MINOW, N. *Corporate Governance*. Oxford : Blackwell, 2001.

MOREIRA, R. L. *Transparência e Basiléia II*. In: DUARTE, A. M.; VARGA, G. *Gestão de riscos no Brasil*. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.

NETTER, J. M.; POULSEN, A. B. *Operational Risk in Financial Service Providers and the Proposed Basel Capital Accord: An Overview*. Jan, 2003. Disponível em <<http://ssrn.com/abstract=369581>>. Acesso em 01/07/2006.

OLIVEIRA, D. P. R. *Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados*. São Paulo: Atlas, 2006.

OSMA, B. G.; NOGUER, B. G.. *The Effect of the Board Composition and its Monitoring Committees on Earnings Management: evidence from Spain*. *Corporate Governance: An International Review*, Nov2007, Vol. 15 Issue 6.

PASS. C. *Corporate governance and the role of non-executive directors in large UK companies: an empirical study*. *Corporate Governance*, Vol 4, no. 2, p. 52-63, jan 2004.

PEDOTE, C. *Análise e Gerenciamento de Risco: Gestão do Risco Operacional em Instituições Financeiras*. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. 2002.

PETERS, M. *Implantando e gerenciando a Lei Sarbanes-Oxley: governança corporativa agregando valor aos negócios*. São Paulo: Atlas, 2007.

PETRA, S. T. *Do outside independent directors strengthen corporate boards?* *Corporate Governance*, vol. 5, n,1, p. 55, 2005.

POITRAS, G. *Risk management, speculation and derivative securities*. Elsevier Science, 2002.

POUND, J. *A promessa da empresa governada*. In: *Experiências de governança corporativa*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PREMUROSO, R. F.; BHATTACHARYA, S. *Is There a Relationship between Firm Performance, Corporate Governance, and a Firm's Decision to Form a Technology Committee?* *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, Issue 6, p. 1260-1276, Nov 2007.

- PROWSE, S. The Corporate Governance System in Banking: What do we know? Roma: Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review, mar. 1997.
- RAFF, D. M. G.; Risk Management in an Age of Change. Philadelphia: Wharton School, University of Pennsylvania, 2001.
- RANDOLPH-WILLIAMS, E. The Changing Role of the Compensation Committee: Five Areas Compensation Committees Should Be Addressing in 2010 and Beyond. Benefits Law Journal, vol. 23, n. 2, summer 2010.
- RIBEIRO, M. N. Aspectos Jurídicos da Governança Corporativa. São Paulo: Editora Quartier Latin do Brasil, 2007.
- ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ROTH, J.; ESPERSEN, D. Making New Connections. The Internal Auditor, vol. 61, n. 1, p. 82, feb 2004.
- SANCHES, M. V. Sistemas de controles internos e de fiscalização em demonstrações contábeis: uma análise crítica de normas específicas. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 2007.
- SANTANA, M. H. The Novo Mercado. In: Focus 5. Novo Mercado and Its Followers: Case Studies in Corporate Governance Reform. Global Corporate Governance Forum. International Finance Corporation, 2008.
- SANTOMERO, A. M.; Commercial Bank Risk Management: an Analysis of the Process. Philadelphia: Wharton School, University of Pennsylvania, 1997.
- SCHMIT, M.; CHAO, L. S. Managing Growth Risk: Lessons from the Current Crisis. Bruxelas: Solvay Brussels School of Economics and Management, Université Libre de Bruxelles.
- SELLTIZ et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: EPU, 1975.
- SLYWOTZKY, A. J.; DRZIK, J. Countering the Biggest Risk of All. Harvard Business Review. Boston: Vol.83, Num. 4, pag 78, Apr 2005.
- SILVA, J. P. Gestão e análise de risco de crédito. São Paulo: Atlas, 2006b.
- SILVA, A. L. C. Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma. São Paulo: Saraiva, 2006a.
- SILVEIRA, A. D. M. Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil. São Paulo: Saint Paul Editora, 2005.
- SOBEL, P.; REDING, K. Aligning Corporate Governance with Enterprise Risk Management. Management Accounting Quarterly. Vol. 5, num. 2, p29-37, Winter 2004.

SOLOMON, J. Corporate Governance and accountability. John Wiley & sons: West sussex, 2007.

STEFFEE, S. In control. Internal Auditor, dec 2009, Dec2009, Vol. 66 Issue 6, p47-49, 3p.

STEINBERG, H.; MIFANO, G.; CUNHA, M.; CHAVES, R. Governança Corporativa: conselhos que perpetuam empresas. São Paulo: Editora Gente, 2008.

TOLEDO, P. F. C. S. O conselho de administração na sociedade anônima: estrutura, funções e poderes, responsabilidade dos administradores. São Paulo: Atlas, 1999.

TRAPP, A. C. G. A relação do conselho fiscal como componente de controle no gerenciamento de resultados contábeis. Tese de Doutorado (Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2009.

TRAPP, A. C. G. Estudo da Avaliação e Gerenciamento do Risco Operacional de Instituições Financeiras no Brasil: Análise de Caso de uma Instituição Financeira de Grande Porte. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 2004.

TRICKER, R. I. Corporate Governance: practices, procedures and powers in british companies and their board of directors. Gower Press: Aldershot, 1984.

TSCHOEGL, A. E. The Key to Risk Management: Management, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, 2003.

TURLEY, S.; ZAMAN, M. The Corporate Governance Effects of Audit Committees. Journal of Management and Governance, Vol. 8, No. 3, p. 305, 2004.

UGEUX, G. Towards global convergence in corporate governance: An assessment of the current situation. International Journal of Disclosure and Governance. London: Vol. 1, Num. 4; pag 339, Oct 2004.

VALENTI, G. Reforma marca divisão no Novo Mercado. Jornal Valor Econômico. Ano 11, num. 2544, 08 de julho de 2010.

VASCONCELLOS, E.; POLO, E. F. Estrutura organizacional para projetos de cooperação internacional. In: Marcovitch, J. Cooperação internacional: estratégia e gestão. São Paulo: EDUSP, 1994.

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

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

YOKOI, Y. Os pontos da reforma dos níveis diferenciados de governança da Bolsa que mais incomodam as companhias. Revista Capital Aberto, São Paulo, n. 84, p. 12-16, Ago. 2010.

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO

I. Visão geral do projeto de estudo de caso

- Título: Estrutura de Governança Corporativa e Gestão De Riscos: Um Estudo de Casos no Setor Financeiro
- Objetivo principal: investigar as atividades fundamentais dos órgãos da estrutura de governança corporativa com relação à gestão de riscos.
- Objetivos específicos: identificar os órgãos, e suas atividades, da estrutura de governança corporativa para gestão de riscos em bancos; ii) analisar as atividades dos órgãos da estrutura de governança corporativa quanto à gestão de riscos nos bancos estudados; iii) propor recomendações quanto às atividades fundamentais dos órgãos da estrutura de governança corporativa, no que diz respeito à gestão de riscos.

II. Procedimentos de Campo

- Aspectos metodológicos: pesquisa de natureza exploratória e qualitativa com uso do método de estudo de casos múltiplos. As considerações detalhadas sobre os aspectos metodológicos utilizados foram apresentadas no Capítulo 3.
- Organizações estudadas: BicBanco e Banco Indusval Multistock, selecionados conforme os critérios explicados na Seção 3.2.
- Unidade de análise: atividades dos órgãos da estrutura de governança corporativa quanto à gestão de riscos.
- Fontes de evidência: obtenção de dados primários por meio de entrevistas focalizadas, pessoais e individuais; levantamento de dados secundários com a utilização da técnica de exame documental.

- Instrumento de coleta de dados: roteiro de entrevista e análise de documentos.
- Pesquisador: Fábio Claro Coimbra

III. Itens para levantamento de documentos e roteiro de entrevistas

- Dados da organização: nome, natureza jurídica, localização, numero de funcionários, missão, organograma, negócios de atuação, outras informações relevantes sobre a organização.
- Dados dos entrevistados: nome, cargo, área e subordinação, formação, atribuições e atividades exercidas.
- Itens de investigação organizados por subunidades de análises
 - a) Categorias e tipos de riscos corporativos definidos pela organização
 - b) Modelo adotado para gerenciamento de riscos corporativos
 - c) Estrutura organizacional de governança corporativa

IV. Análise dos estudos de caso

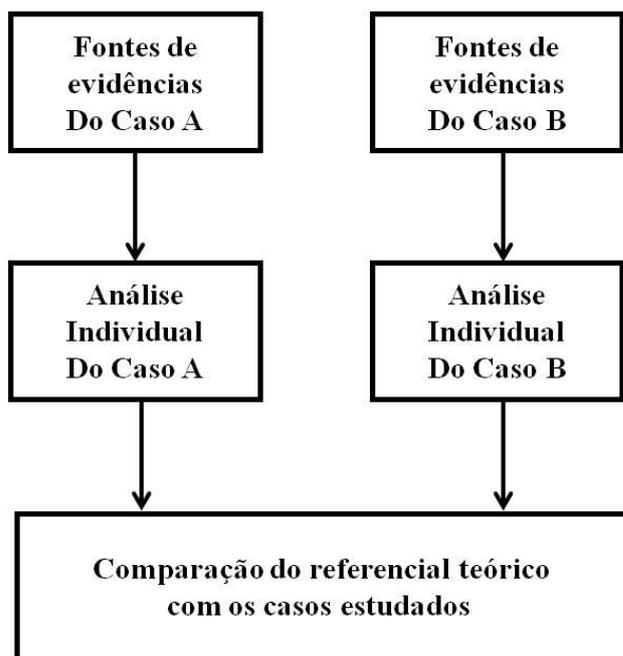


Ilustração 20 - Análises do estudo de caso

Fonte: elaborado pelo autor.

- Organizar as análises das fontes de evidências em casos individuais.
- Organizar as informações em cada caso individual seguindo a ordem das subunidades de estudo.
- Comparar cada caso, isoladamente, com os conceitos do referencial teórico.
- Comparar os casos estudados entre si e verificar a replicação teórica do estudo.
- Comparar as informações resultantes da replicação teórica com os conceitos do referencial teórico.
- Elaborar os relatórios dos casos, que encontram-se no Capítulo 4 da tese.

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Riscos corporativos e sua gestão

1. Qual é a definição adotada para risco? Classes ou tipos de risco?
2. Há uma linguagem comum de riscos ou dicionário de riscos? Se sim, em qual documento está formalizada? É possível disponibilizar o documento? É utilizada alguma referência (por exemplo, documentos do Comitê da Basileia, Banco Central)?
3. Descrever o processo de elaboração da linguagem comum de riscos. Responsáveis? Órgãos envolvidos? Está formalizado em algum documento?
4. Há revisão da linguagem comum de riscos? Periodicidade? Responsáveis? Órgãos envolvidos? Está formalizado em algum documento?
5. Há definição do apetite a risco e tolerâncias? Em bases quantitativas ou qualitativas? Como é feita essa definição? Responsáveis? Órgãos envolvidos? Há algum documento que contenha essas informações?
6. Quais são os riscos mais relevantes a que a organização está exposta? Como é feita essa definição? Responsáveis? Órgãos envolvidos? Há algum documento que contenha essas informações? É possível disponibilizá-lo?
7. Como é o processo corporativo de gestão de riscos? É utilizado algum *framework* (por exemplo, COSO, ISO 31000)? Existem políticas e regras formalizadas? Responsáveis? Órgãos envolvidos? Está formalizado em algum documento? É possível disponibilizá-lo?

Estrutura de governança corporativa

1. Descrever a estrutura de governança corporativa. Comitê? Órgãos?
2. Apresentar organograma. Existem políticas e regras formalizadas?
3. Existem comitês do conselho de administração? Comitês executivos? Outros comitês?
4. As atividades dos comitês e do conselho de administração estão formalizadas? Em qual documento? É possível disponibilizar o documento? Quais são as atividades?
5. Há algum comitê com funções relacionadas à gestão de risco? Qual? Atividades?
6. Qual é o papel do conselho de administração na gestão de riscos corporativos? Há conselho fiscal? Atividades? Em qual documento estão formalizadas? É possível disponibilizá-lo? Qual é a contribuição do referido órgão no gerenciamento de riscos

- corporativos? Atividades relacionadas à gestão de riscos? Relacionamento com outros órgãos?
7. Há comitê de auditoria? Atividades? Em qual documento estão formalizadas? É possível disponibilizá-lo? Qual é a contribuição do referido órgão no gerenciamento de riscos corporativos? Atividades relacionadas à gestão de riscos? Há membros de diferentes cargos e níveis hierárquicos? Relacionamento com outros órgãos?
 8. Há comitê de riscos? Atividades? Em qual documento estão formalizadas? É possível disponibilizá-lo? Qual é a contribuição do referido órgão no gerenciamento de riscos corporativos? Há membros de diferentes cargos e níveis hierárquicos? Relacionamento com outros órgãos?
 9. Há comitê de remuneração? Atividades? Em qual documento estão formalizadas? É possível disponibilizá-lo? Qual é a contribuição do referido órgão no gerenciamento de riscos corporativos? Atividades relacionadas à gestão de riscos? Há membros de diferentes cargos e níveis hierárquicos? Relacionamento com outros órgãos?
 10. Há outros comitês cujas atividades contribuam para o gerenciamento de riscos corporativos? Atividades? Em qual documento estão formalizadas? É possível disponibilizá-lo? Qual é a contribuição do referido órgão no gerenciamento de riscos corporativos? Atividades relacionadas à gestão de riscos? Há membros de diferentes cargos e níveis hierárquicos? Relacionamento com outros órgãos?

ANEXO 1 – RESOLUÇÃO 3.198 – CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL

Altera e consolida a regulamentação relativa à prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras, demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e para as câmaras e prestadores de serviços de compensação e de liquidação.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 27 de maio de 2004, tendo em vista o disposto no art. 3º, inciso VI, e com base nos arts. 4º, incisos VIII e XII, e 10, inciso XI, da referida lei, com a redação dada pelos arts. 19 e 20 da Lei 7.730, de 31 de janeiro de 1989, 2º da Lei 4.728, de 14 de julho de 1965, e 22, § 2º, e 26, § 3º, da Lei 6.385, de 7 de dezembro de 1976, com as redações dadas, respectivamente, pelos arts. 1º do Decreto 3.995, de 31 de outubro de 2001, e 14 da Lei 9.447, de 14 de março de 1997,

R E S O L V E U:

Art. 1º Alterar e consolidar, nos termos do regulamento anexo, a regulamentação relativa à prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras, demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e para as câmaras e prestadores de serviços de compensação e de liquidação.

Art. 2º Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 3º Ficam revogadas as Resoluções 3.081, de 29 de maio de 2003, e 3.170, de 30 de janeiro de 2004.

São Paulo, 27 de maio de 2004.

Henrique de Campos Meirelles
Presidente

Regulamento anexo à Resolução 3.198, de 27 de maio de 2004, que altera e consolida a regulamentação relativa à prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras,

demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e para as câmaras e prestadores de serviços de compensação e de liquidação.

Capítulo I DA OBRIGATORIEDADE

Art. 1º Devem ser auditados por auditores independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e que atendam aos requisitos mínimos a serem fixados pelo Banco Central do Brasil:

I - as demonstrações contábeis, inclusive notas explicativas:

a) das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, exceto as sociedades de crédito ao microempendedor;

b) das câmaras e prestadores de serviços de compensação e de liquidação;

II - as demonstrações contábeis previstas nos arts. 3º e 10 da Resolução 2.723, de 31 de maio de 2000;

III - o documento Informações Financeiras Trimestrais (IFT), de que trata o art. 1º da Circular 2.990, de 28 de junho de 2000, na forma de revisão especial.

Art. 2º O auditor independente pode ser pessoa física ou pessoa jurídica.

Capítulo II DA RESPONSABILIDADE DA ADMINISTRAÇÃO

Art. 3º As instituições, câmaras e prestadores de serviços referidos no art. 1º devem fornecer ao auditor independente todos os dados, informações e condições necessários para o efetivo desempenho na prestação de seus serviços, bem como a carta de responsabilidade da administração, de acordo com as normas do Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

Parágrafo único. A responsabilidade dos administradores das instituições, câmaras e prestadores de serviços pelas informações contidas nas demonstrações contábeis ou outras fornecidas não exime o auditor independente da responsabilidade relativa à elaboração dos relatórios requeridos neste regulamento ou do parecer de auditoria, nem o desobriga da adoção de adequados procedimentos de auditoria.

Art. 4º Os administradores das instituições, câmaras e prestadores de serviços referidos no art. 1º serão responsabilizados

pela contratação de auditor independente que não atenda aos requisitos previstos neste regulamento.

Parágrafo único. Constatada a inobservância dos requisitos estabelecidos neste regulamento, os serviços de auditoria serão considerados sem efeito para o atendimento às normas emanadas do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil.

Art. 5º As instituições, câmaras e prestadores de serviços referidos no art. 1º devem designar diretor, tecnicamente qualificado, para responder, junto ao Banco Central do Brasil, pelo acompanhamento, supervisão e cumprimento das normas e procedimentos de contabilidade previstos na regulamentação em vigor.

§ 1º Nas instituições que não possuam comitê de auditoria constituído nos termos deste regulamento, bem como nas câmaras e prestadores de serviços, o diretor deve responder, também, pelo acompanhamento, supervisão e cumprimento das normas e procedimentos de auditoria independente previstos na regulamentação em vigor.

§ 2º O diretor designado será responsabilizado pelas informações prestadas e pela ocorrência de situações que indiquem fraude, negligência, imprudência ou imperícia no exercício de suas funções, sem prejuízo da aplicação das penalidades previstas na legislação em vigor.

Capítulo III DA INDEPENDÊNCIA DO AUDITOR

Art. 6º São vedadas a contratação e a manutenção de auditor independente por parte das instituições, das câmaras e dos prestadores de serviços referidos no art. 1º, caso fique configurada qualquer uma das seguintes situações:

I - ocorrência de quaisquer hipóteses de impedimento ou incompatibilidade para a prestação do serviço de auditoria independente previstas em normas e regulamentos da CVM, do CFC ou do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (Ibracon);

II - participação acionária, direta ou indireta, do auditor independente, responsável técnico, diretor, gerente, supervisor ou qualquer outro integrante, com função de gerência, da equipe envolvida nos trabalhos de auditoria, na entidade auditada ou em suas ligadas;

III - existência de operação ativa ou passiva junto à entidade auditada ou suas ligadas, inclusive por meio de fundos de investimento por elas administrados, de responsabilidade ou com garantia do auditor independente, responsável técnico, diretor, gerente, supervisor ou qualquer outro integrante, com função de

gerência, da equipe envolvida nos trabalhos de auditoria na instituição;

IV - participação de responsável técnico, diretor, gerente, supervisor ou qualquer outro integrante, com função de gerência, do auditor independente substituído nos termos do art. 9º, nos trabalhos de auditoria independente realizados pelo seu sucessor para a mesma entidade, em prazo inferior a um ano da substituição;

V - pagamento de honorários e reembolso de despesas do auditor independente, relativos ao ano-base das demonstrações contábeis objeto de auditoria, pela entidade auditada, isoladamente, ou em conjunto com suas ligadas, com representatividade igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do faturamento total do auditor independente naquele ano.

§ 1º A configuração das situações descritas, relativamente a empresa ligada do auditor independente, também implica vedação à contratação e à manutenção deste.

§ 2º A vedação prevista no inciso III não se aplica a operações de crédito e de arrendamento mercantil com prazo original igual ou superior a dois anos, realizadas anteriormente à contratação dos serviços de auditoria independente.

§ 3º O disposto neste artigo não dispensa a verificação, por parte das instituições, das câmaras, dos prestadores de serviços e dos auditores independentes, de outras situações que possam afetar a independência.

§ 4º Verificada, a qualquer tempo, a existência de situação que possa afetar a independência do auditor, as instituições, câmaras e prestadores de serviços devem providenciar sua regularização, que poderá implicar a substituição do auditor independente, sem prejuízo do previsto no art. 9º.

Art. 7º É vedada a contratação, por parte das instituições, das câmaras e dos prestadores de serviços referidos no art. 1º, de responsável técnico, diretor, gerente, supervisor ou qualquer outro integrante, com função de gerência, da equipe envolvida nos trabalhos de auditoria nos últimos doze meses para cargo relacionado a serviços que configurem impedimento ou incompatibilidade para prestação do serviço de auditoria independente, ou que possibilite influência na administração da instituição.

Art. 8º O auditor independente deve elaborar e manter adequadamente documentada sua política de independência, a qual deve ficar à disposição do Banco Central do Brasil e do comitê de auditoria da entidade auditada, quando instalado, evidenciando, além das situações previstas neste regulamento, outras que, a seu

critério, possam afetar sua independência, bem como os procedimentos de controles internos adotados com vistas a monitorar, identificar e evitar as suas ocorrências.

Capítulo IV DA SUBSTITUIÇÃO PERIÓDICA DO AUDITOR

Art. 9º As instituições, câmaras e prestadores de serviços referidos no art. 1º devem proceder à substituição do auditor independente contratado, no máximo, após emitidos pareceres relativos a cinco exercícios sociais completos.

§ 1º Para fins de contagem do prazo previsto no caput, são considerados pareceres relativos a exercícios sociais completos aqueles referentes às demonstrações contábeis da data-base de 31 de dezembro.

§ 2º A recontração de auditor independente somente pode ser efetuada após decorridos três anos, contados a partir da data de sua substituição.

Capítulo V DO COMITÊ DE AUDITORIA

Art. 10. Devem constituir órgão estatutário denominado comitê de auditoria as instituições referidas no art. 1º, inciso I, alínea "a", que tenham apresentado no encerramento dos dois últimos exercícios sociais:

I - Patrimônio de Referência (PR) igual ou superior a R\$1.000.000.000,00 (um bilhão de reais); ou

II - administração de recursos de terceiros em montante igual ou superior a R\$1.000.000.000,00 (um bilhão de reais); ou

III - somatório das captações de depósitos e de administração de recursos de terceiros em montante igual ou superior a R\$5.000.000.000,00 (cinco bilhões de reais).

§ 1º As instituições líderes responsáveis pela elaboração das demonstrações contábeis consolidadas de conglomerados financeiros que se enquadrem nas disposições estabelecidas no caput devem constituir comitê de auditoria para cumprimento das atribuições e responsabilidades previstas neste regulamento, relativamente às instituições pertencentes a tais conglomerados que não possuam obrigatoriedade de constituição individual do referido comitê.

§ 2º A utilização do termo "comitê de auditoria" é de uso restrito de órgão estatutário constituído na forma deste regulamento.

§ 3º As instituições devem criar condições adequadas para o funcionamento do comitê de auditoria.

§ 4º As instituições devem ter o comitê de auditoria em pleno funcionamento até o dia 31 de março do exercício subsequente aos exercícios previstos no caput, cumprindo suas atribuições inclusive no que se refere às demonstrações contábeis daquela data-base.

§ 5º Para as instituições que se enquadrem no disposto no caput ou no § 1º, relativamente aos exercícios de 2002 e 2003, o comitê de auditoria deve estar instalado e em pleno funcionamento até 1º de julho de 2004.

§ 6º A extinção do comitê de auditoria:

I - somente poderá ocorrer se a instituição não mais apresentar as condições contidas no caput ou no § 1º, pelo período ali especificado;

II - depende de prévia autorização do Banco Central do Brasil;

III - está condicionada ao cumprimento de suas atribuições relativamente aos exercícios sociais em que exigido o seu funcionamento.

Art. 11. Os conglomerados financeiros, alternativamente ao disposto no art. 10, podem constituir comitê de auditoria único, por intermédio das instituições líderes, para o cumprimento das atribuições e responsabilidades previstas neste regulamento, relativamente às instituições que o compõem.

§ 1º Nos casos em que a instituição líder seja de capital fechado e o conglomerado seja integrado por instituição que tenha ações negociadas em bolsa, a constituição do comitê de auditoria deve observar uma das seguintes alternativas:

I - comitê de auditoria único composto, além de, no mínimo, três diretores da instituição líder, por, no mínimo, mais três integrantes que atendam ao disposto no art. 13, inciso I e § 1º; ou

II - constituição de comitê próprio pela instituição com ações negociadas em bolsa, atendendo, todos os seus integrantes, ao disposto no art. 13, inciso I e § 1º, ficando o comitê de auditoria da instituição líder responsável pelo cumprimento das atribuições e responsabilidades no âmbito das demais instituições.

§ 2º A utilização da faculdade prevista neste artigo deve estar expressamente estabelecida em decisão de assembléia de cada

instituição pertencente ao conglomerado.

Art. 12. O comitê de auditoria deve ser composto, no mínimo, por três integrantes, observado que o mandato máximo deve ser de cinco anos para as instituições com ações negociadas em bolsa de valores e sem mandato fixo para aquelas de capital fechado.

§ 1º O número de integrantes, critérios de nomeação, de destituição e de remuneração, tempo de mandato e atribuições do comitê de auditoria devem estar expressos no estatuto ou no contrato social da instituição.

§ 2º Pelo menos um dos integrantes do comitê de auditoria deve possuir comprovados conhecimentos nas áreas de contabilidade e auditoria que o qualifiquem para a função.

§ 3º O integrante do comitê de auditoria somente pode voltar a integrar tal órgão na mesma instituição após decorridos, no mínimo, três anos do final do seu mandato anterior.

§ 4º É indelegável a função de integrante do comitê de auditoria.

§ 5º Na hipótese de mandato inferior ao previsto no caput, esse poderá ser renovado até o limite de cinco anos mediante prévia autorização do Banco Central do Brasil.

Art. 13. Além do previsto na Resolução 3.041, de 28 de novembro de 2002, que estabelece condições para o exercício de cargos em órgãos estatutários de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, são condições básicas para o exercício de integrante do comitê de auditoria:

I - nas instituições com ações negociadas em bolsa:

a) não ser, ou ter sido nos últimos doze meses:

1. diretor da instituição ou de suas ligadas;

2. funcionário da instituição ou de suas ligadas;

3. responsável técnico, diretor, gerente, supervisor ou qualquer outro integrante, com função de gerência, da equipe envolvida nos trabalhos de auditoria na instituição;

4. membro do conselho fiscal da instituição ou de suas ligadas;

b) não ser cônjuge, ou parente em linha reta, em linha

colateral e por afinidade, até o segundo grau das pessoas referidas na alínea "a", itens 1 e 3;

c) não receber qualquer outro tipo de remuneração da instituição ou de suas ligadas que não seja aquela relativa à sua função de integrante do comitê de auditoria;

II - nas instituições de capital fechado:

a) que os integrantes do comitê de auditoria sejam também diretores da instituição, com pelo menos um ano de efetivo exercício no cargo, facultada a participação de, no máximo, mais três integrantes que atendam ao disposto no inciso I e § 1º;

b) participação obrigatória do diretor referido no art. 5º, dispensada a exigência de tempo de efetivo exercício no cargo.

§ 1º Nas instituições com ações negociadas em bolsa e cujo controle seja detido pela União, estados ou Distrito Federal, são também condições básicas, além das previstas no inciso I:

I - não ser ocupante de cargo efetivo licenciado no âmbito dos respectivos governos;

II - não ser, ou ter sido nos últimos doze meses, ocupante de cargo efetivo ou função no âmbito dos respectivos governos.

§ 2º Caso o integrante do comitê de auditoria da instituição seja também membro do conselho de administração da instituição ou de suas ligadas, no caso das instituições com ações negociadas em bolsa, ou da diretoria, no caso das instituições fechadas, fica facultada a opção pela remuneração relativa a um dos cargos.

§ 3º Mediante solicitação devidamente fundamentada das instituições de capital fechado, o Banco Central do Brasil pode dispensar a exigência do tempo mínimo de efetivo exercício no cargo prevista no inciso II, alínea "a".

Art. 14. O comitê de auditoria deve reportar-se diretamente ao conselho de administração ou, na sua inexistência, à diretoria da instituição.

Art. 15. Constituem atribuições do comitê de auditoria:

I - estabelecer as regras operacionais para seu próprio funcionamento, as quais devem ser aprovadas pelo conselho de administração ou, na sua inexistência, pela diretoria da instituição, formalizadas por escrito e colocadas à disposição dos respectivos acionistas ou cotistas;

II - recomendar, à administração da instituição, a entidade a ser contratada para prestação dos serviços de auditoria independente, bem como a substituição do prestador desses serviços, caso considere necessário;

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

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

V - avaliar o cumprimento, pela administração da instituição, das recomendações feitas pelos auditores independentes ou internos;

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

VII - recomendar, à diretoria da instituição, correção ou aprimoramento de políticas, práticas e procedimentos identificados no âmbito de suas atribuições;

VIII - reunir-se, no mínimo trimestralmente, com a diretoria da instituição, com a auditoria independente e com a auditoria interna para verificar o cumprimento de suas recomendações ou indagações, inclusive no que se refere ao planejamento dos respectivos trabalhos de auditoria, formalizando, em atas, os conteúdos de tais encontros;

IX - verificar, por ocasião das reuniões previstas no inciso VIII, o cumprimento de suas recomendações pela diretoria da instituição;

X - reunir-se com o conselho fiscal e conselho de administração, por solicitação dos mesmos, para discutir acerca de políticas, práticas e procedimentos identificados no âmbito das suas respectivas competências;

XI - outras atribuições determinadas pelo Banco Central do Brasil.

Art. 16. O comitê de auditoria pode, no âmbito de suas atribuições, utilizar-se do trabalho de especialistas.

Parágrafo único. A utilização do trabalho de especialistas não exime o comitê de auditoria de suas responsabilidades.

Art. 17. O comitê de auditoria deve elaborar, ao final dos semestres findos em 30 de junho e 31 de dezembro, documento denominado relatório do comitê de auditoria contendo, no mínimo, as seguintes informações:

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

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

III - descrição das recomendações apresentadas à diretoria, com evidenciação daquelas não acatadas e respectivas justificativas;

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

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

§ 1º O comitê de auditoria deve manter à disposição do Banco Central do Brasil e do conselho de administração da instituição o relatório do comitê de auditoria, pelo prazo mínimo de cinco anos, contados de sua elaboração.

§ 2º O comitê de auditoria deve publicar, em conjunto com as demonstrações contábeis semestrais, resumo do relatório do comitê de auditoria, evidenciando as principais informações contidas naquele documento.

Capítulo VI DO EXAME DE CERTIFICAÇÃO

Art. 18. A contratação ou manutenção de auditor independente pelas instituições, pelas câmaras e pelos prestadores de serviços referidos no art. 1º fica condicionada à aprovação do responsável técnico, diretor, gerente, supervisor ou qualquer outro integrante, com função de gerência, da equipe envolvida nos trabalhos

de auditoria, em exame de certificação organizado pelo CFC em conjunto com o Ibracon.

§ 1º O cumprimento da formalidade prevista neste artigo deve ser providenciado no prazo máximo de dois anos, contados a partir de 30 de maio de 2003.

§ 2º A formalidade prevista no caput deve ser renovada em periodicidade não superior a cinco anos, contados da data da última habilitação.

§ 3º Em se tratando de auditor que tenha deixado de exercer as atividades previstas no caput por período igual ou superior a um ano, a manutenção de sua habilitação fica sujeita à renovação da formalidade prevista neste artigo em periodicidade não superior a dois anos, contados a partir do retorno às referidas atividades, observado o limite previsto no § 2º.

Art. 19. Fica o Banco Central do Brasil autorizado a admitir, a seu critério, a realização de exames de certificação por tipo de mercado ou conjunto de atividades.

Capítulo VII DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PELO AUDITOR

Art. 20. O auditor independente deve observar, na prestação de seus serviços, as normas e procedimentos de auditoria estabelecidos pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e, no que não for conflitante com estes, aqueles determinados pela CVM, pelo CFC e pelo Ibracon.

Art. 21. O auditor independente deve elaborar, como resultado do trabalho de auditoria realizado nas instituições, câmaras e prestadores de serviços referidos no art. 1º, os seguintes relatórios:

I - de auditoria, expressando sua opinião sobre as demonstrações contábeis e respectivas notas explicativas, inclusive quanto a adequação às normas contábeis emanadas do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil;

II - de avaliação da qualidade e adequação do sistema de controles internos, inclusive sistemas de processamento eletrônico de dados e de gerenciamento de riscos, evidenciando as deficiências identificadas;

III - de descumprimento de dispositivos legais e regulamentares, que tenham, ou possam vir a ter reflexos relevantes nas demonstrações contábeis ou nas operações da entidade auditada;

IV - demais requeridos pelo Banco Central do Brasil.

§ 1º Os relatórios do auditor independente devem ser elaborados considerando o mesmo período e data-base das demonstrações contábeis a que se referirem.

§ 2º As entidades auditadas, bem como os respectivos auditores independentes, devem manter à disposição do Banco Central do Brasil, pelo prazo mínimo de cinco anos, ou por prazo superior em decorrência de determinação expressa daquela Autarquia, os relatórios referidos neste artigo, bem como os papéis de trabalho, correspondências, contratos de prestação de serviços e outros documentos relacionados com os trabalhos de auditoria.

Capítulo VIII DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 22. Para os efeitos deste regulamento, entende-se por ligadas as entidades vinculadas direta ou indiretamente, por participação acionária ou por controle operacional efetivo, caracterizado pela administração ou gerência comum, ou pela atuação no mercado sob a mesma marca ou nome comercial.

Art. 23. O auditor independente e o comitê de auditoria, quando instalado, devem, individualmente ou em conjunto, comunicar formalmente ao Banco Central do Brasil, no prazo máximo de três dias úteis da identificação, a existência ou as evidências de erro ou fraude representadas por:

I - inobservância de normas legais e regulamentares, que coloquem em risco a continuidade da entidade auditada;

II - fraudes de qualquer valor perpetradas pela administração da instituição;

III - fraudes relevantes perpetradas por funcionários da entidade ou terceiros;

IV - erros que resultem em incorreções relevantes nas demonstrações contábeis da entidade.

§ 1º Para os efeitos deste regulamento, devem ser observados os conceitos de erro e fraude estabelecidos em normas e regulamentos do CFC ou do Ibracon.

§ 2º O auditor independente, a auditoria interna e o comitê de auditoria, quando instalado, devem manter, entre si, comunicação imediata da identificação dos eventos previstos neste artigo.

Art. 24. A diretoria da instituição, da câmara ou do prestador de serviços deve comunicar formalmente ao auditor independente e ao comitê de auditoria, quando instalado, no prazo máximo de 24 horas da identificação, a ocorrência dos eventos referidos no art. 23.

Art. 25. A realização de auditoria independente nas instituições, câmaras ou prestadores de serviços referidos no art. 1º não exclui nem limita a ação supervisora exercida pelo Banco Central do Brasil.

Art. 26. Deve constar cláusula específica, nos contratos celebrados entre as instituições, câmaras e prestadores de serviços referidos no art. 1º e os respectivos auditores independentes, autorizando o acesso do Banco Central do Brasil, a qualquer tempo, aos papéis de trabalho do auditor independente, bem como a quaisquer outros documentos que tenham servido de base ou evidência para emissão dos relatórios elaborados nos termos do art. 21, mediante solicitação formal, no âmbito das atribuições da referida Autarquia, observados os limites previstos na legislação em vigor.

Art. 27. O auditor independente, além do disposto neste regulamento, deve observar as normas, regulamentos e procedimentos da CVM, do CFC e do Ibracon no que diz respeito a:

I - deveres e responsabilidades dos auditores independentes;

II - exame de qualificação técnica;

III - controle de qualidade interno;

IV - controle de qualidade externo;

V - programa de educação continuada, inclusive com previsão de atividades específicas relativas à auditoria independente em instituições financeiras.

Parágrafo único. As atividades relacionadas a controle de qualidade externo podem ser realizadas também pelo Banco Central do Brasil, sem prejuízo das diretrizes emanadas pelos organismos referidos no caput.

ANEXO 2 – COMUNICADO 12.746 – BANCO CENTRAL DO BRASIL

Comunica os procedimentos para a implementação da nova estrutura de capital -
Basiléia II.

A Diretoria Colegiada do Banco Central do Brasil, em sessão realizada em 08 de dezembro de 2004, tendo em conta as recomendações do Comitê de Supervisão Bancária de Basiléia (Comitê) contidas no documento "Convergência Internacional de Mensuração e Padrões de Capital: Uma Estrutura Revisada" (Basiléia II), que trata do estabelecimento de critérios mais adequados ao nível de riscos associados às operações conduzidas pelas instituições financeiras para fins de requerimento de capital regulamentar, e objetivando observar tais diretrizes, adaptadas às condições, peculiaridades e estágio de desenvolvimento do mercado brasileiro, decidiu adotar os seguintes procedimentos para a implementação de Basiléia II, ressaltando que as recomendações contidas no Pilar 2 (Processos de Supervisão) e no Pilar 3 (Transparência e Disciplina de Mercado) serão aplicadas a todas as instituições do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

2. Quanto às diretrizes para requerimento de capital para fazer face ao risco de crédito, estabelecidas no Pilar 1 de Basiléia II:

I - o Banco Central do Brasil não utilizará ratings divulgados pelas agências externas de classificação de risco de crédito para fins de apuração do requerimento de capital;

II - deverá ser aplicada à maioria das instituições financeiras a abordagem padrão simplificada, que consiste em um aprimoramento da abordagem atual mediante a incorporação de elementos que, a exemplo dos instrumentos específicos para mitigação de risco de crédito, possibilitem uma melhor adequação do requerimento de capital às características das exposições, considerando as demandas do Banco Central do Brasil relativamente à suas atribuições de órgão supervisor e a melhor alocação de recursos pelas instituições financeiras menores, com a conseqüente revisão dos fatores de ponderação de risco de crédito determinados pela tabela anexa à Resolução 2.099, de 17 de agosto de 1994;

III - às instituições de maior porte, com atuação internacional e participação significativa no SFN, será facultada a utilização de abordagem avançada, com base em sistema interno de classificação de risco, após período de transição, a ser estabelecido pelo Banco Central do Brasil, em que deverá ser adotada a abordagem padrão simplificada e, posteriormente, a abordagem fundamental (ou básica) de classificação interna de riscos.

3. Relativamente à nova parcela de requerimento de capital para cobrir riscos operacionais, prevista igualmente no Pilar 1, estão em andamento estudos e testes que auxiliarão o Banco Central do Brasil a identificar a melhor forma de aplicação e a metodologia mais adequada ao SFN, sendo que a expectativa é de que as instituições elegíveis à utilização da abordagem avançada, com base em sistema interno de classificação de risco de crédito, se tornem elegíveis à utilização de abordagens avançadas de mensuração do risco operacional.

4. Em complementação, para a total aplicação das recomendações contidas na Emenda ao Acordo de Basiléia de 1988, publicada em 1996, que não foi alterada por Basiléia II, os requerimentos de capital para risco de mercado serão expandidos para incluir as exposições ainda não contempladas e permitida a utilização de modelos internos para as instituições que cumprirem os critérios de elegibilidade a serem divulgados.

5. As regras e critérios referentes à implementação de Basiléia II serão os mesmos para instituições de capital nacional ou estrangeiro. Nesse sentido, os requisitos e exigências para validação de sistemas internos de classificação de risco de crédito, risco de mercado e risco operacional, serão os mesmos para todas as instituições que operem no Brasil.

6. Assim, o Banco Central do Brasil deverá proceder a implementação da nova estrutura de acordo com o seguinte planejamento, ressaltando que, apesar de as ações aqui descritas voltarem-se primordialmente ao Pilar 1, a cada uma corresponderão ações equivalentes no âmbito do Pilar 2 (Processos de Supervisão) e Pilar 3 (Transparência e Disciplina de Mercado):

I - até o final de 2005: revisão dos requerimentos de capital para risco de crédito para adoção da abordagem simplificada e introdução de parcelas de requerimento de capital para risco de mercado ainda não contempladas pela regulamentação, bem como o desenvolvimento de

estudos de impacto junto ao mercado para as abordagens mais simples previstas em Basiléia II para risco operacional;

II - até o final de 2007: estabelecimento dos critérios de elegibilidade para adoção de modelos internos para risco de mercado e planejamento de validação desses modelos, estabelecimento dos critérios de elegibilidade para a implementação da abordagem baseada em classificações internas para risco de crédito e estabelecimento de parcela de requerimento de capital para risco operacional (abordagem do indicador básico ou abordagem padronizada alternativa);

III - 2008-2009: validação de modelos internos para risco de mercado, estabelecimento de cronograma de validação da abordagem baseada em classificações internas para risco de crédito (fundamental ou básica), início do processo de validação dos sistemas de classificação interna para risco de crédito e divulgação dos critérios para reconhecimento de modelos internos para risco operacional;

IV - 2009-2010: validação dos sistemas de classificação interna pela abordagem avançada para risco de crédito e estabelecimento de cronograma de validação para abordagem avançada de risco operacional;

V - 2010-2011: validação de metodologias internas de apuração de requerimento de capital para risco operacional.

Brasília, 09 de dezembro de 2004.

Sérgio Darcy da Silva Alves
Diretor

Paulo Sérgio Cavalheiro
Diretor

ANEXO 3 – COMUNICADO 16.137 – BANCO CENTRAL DO BRASIL

Comunica os procedimentos para a implementação da nova estrutura de capital Basiléia II.

A Diretoria Colegiada do Banco Central do Brasil, tendo em conta as recomendações do Comitê de Supervisão Bancária de Basiléia contidas no documento "Convergência Internacional de Mensuração e Padrões de Capital: Uma Estrutura Revisada" (Basiléia II), que trata do estabelecimento de critérios mais adequados ao nível de riscos associados às operações conduzidas pelas instituições financeiras para fins de requerimento de capital regulamentar, e objetivando observar tais recomendações, adaptadas às condições, às peculiaridades e ao estágio de desenvolvimento do mercado brasileiro, divulgou o Comunicado nº 12.746, de 9 de dezembro de 2004, contendo as diretrizes e cronograma para a implementação de Basiléia II.

2. Como resultado das audiências públicas realizadas durante esse período e dos trabalhos desenvolvidos pelas instituições financeiras no sentido de implantação de sistemas e controles, e em consequência do disposto na Resolução nº 3.490, de 29 de agosto de 2007, o Banco Central do Brasil decidiu ajustar o cronograma divulgado pelo Comunicado nº 12.746, de 2004, salientando que permanecem válidas as diretrizes para implementação de Basiléia II dispostas no referido comunicado.

3. Assim, o Banco Central do Brasil deverá proceder às fases seguintes da implementação da nova estrutura de acordo com o seguinte planejamento, ressaltando que, apesar de as ações aqui descritas voltarem-se primordialmente ao Pilar 1, a cada uma corresponderão ações equivalentes no âmbito do Pilar 2 (Processos de Supervisão) e Pilar 3 (Transparência e Disciplina de Mercado):

I - até o final de 2007: estabelecimento de parcela de requerimento de capital para risco operacional;

II - até o final de 2008: estabelecimento dos critérios de elegibilidade para adoção de modelos internos para apuração do requerimento de capital para risco de mercado; divulgação do processo de solicitação de autorização para uso de modelos internos para

apuração do requerimento de capital para risco de mercado; implementação de estrutura para gerenciamento do risco de crédito; e divulgação dos pontos-chave necessários para formatação de base de dados para sistemas internos para apuração de requerimento de capital para risco de crédito;

III - até o final de 2009: início do processo de autorização para uso de modelos internos para apuração do requerimento de capital para risco de mercado; estabelecimento dos critérios de elegibilidade para a implementação da abordagem baseada em classificações internas para apuração de requerimento de capital para risco de crédito; divulgação do processo de solicitação de autorização para uso da abordagem baseada em classificações internas para apuração de requerimento de capital para risco de crédito; e divulgação dos pontos-chave para modelos internos de apuração de requerimento de capital para risco operacional;

IV - até o final de 2010: início do processo de autorização para uso da abordagem básica baseada em classificações internas para apuração de requerimento de capital para risco de crédito;

V - até o final de 2011: início do processo de autorização para uso da abordagem avançada baseada em classificações internas para apuração de requerimento de capital para risco de crédito; estabelecimento dos critérios de elegibilidade para adoção de modelos internos de apuração de requerimento de capital para risco operacional; e divulgação do processo de solicitação de autorização para uso de modelos internos de apuração de requerimento de capital para risco operacional;

VI - até o final de 2012: início do processo de autorização para uso de modelos internos de apuração de requerimento de capital para risco operacional.

Brasília, 27 de setembro de 2007.

Alexandre Antonio Tombini
Diretor

Paulo Sérgio Cavalheiro
Diretor

ANEXO 4 – COMUNICADO 19.028 – BANCO CENTRAL DO BRASIL

A Diretoria Colegiada do Banco Central do Brasil, tendo em conta as recomendações do Comitê de Supervisão Bancária de Basileia contidas no documento "Convergência Internacional de Mensuração e Padrões de Capital: Uma Estrutura Revisada" (Basileia II), que trata do estabelecimento de critérios mais adequados ao nível de riscos associados às operações conduzidas pelas instituições financeiras para fins de requerimento de capital regulamentar, e objetivando observar tais recomendações, adaptadas às condições, às peculiaridades e ao estágio de desenvolvimento do mercado brasileiro, divulgou os Comunicados ns. 12.746, de 9 de dezembro de 2004, e 16.137, de 27 de setembro de 2007, contendo as diretrizes e cronograma para a implementação de Basileia II.

2. A crise financeira iniciada em 2007 revelou a necessidade de revisão e complementação de algumas das recomendações definidas em Basileia II, e, como resultado, foram publicados, em 13 de julho de 2009, os documentos Enhancements to the Basel II framework, Revisions to the Basel II market risk framework e Guidelines for computing capital for incremental risk in the trading book, propondo medidas adicionais para o fortalecimento e maior solidez do mercado financeiro.

3. Engajado na adoção das melhores práticas bancárias internacionais e como integrante efetivo do Comitê de Basileia, o Banco Central do Brasil decidiu ajustar o cronograma divulgado pelo Comunicado nº 12.746, de 2004, alterado pelo Comunicado nº 16.137, de 2007, para complementar as medidas e procedimentos necessários à adequada implementação de Basileia II no Brasil, salientando que permanecem válidas as diretrizes para implementação de Basileia II dispostas nos referidos comunicados.

4. Assim, o Banco Central do Brasil deverá proceder às fases seguintes da implementação da nova estrutura de acordo com o seguinte planejamento, ressaltando que, apesar de as ações aqui descritas voltarem-se primordialmente ao Pilar 1, a cada uma corresponderão ações equivalentes no âmbito do Pilar 2 (Processos de Supervisão) e Pilar 3 (Transparência e Disciplina de Mercado):

I - até o final de 2009: estabelecimento dos critérios de elegibilidade para adoção de

modelos internos para apuração do requerimento de capital para risco de mercado; divulgação do processo de solicitação de autorização para uso de modelos internos para apuração do requerimento de capital para risco de mercado; e divulgação dos pontos-chave para formatação de base de dados para sistemas internos para apuração de requerimento de capital para risco operacional;

II - até o final do primeiro semestre de 2010: início do processo de autorização para uso de modelos internos para apuração do requerimento de capital para risco de mercado;

III - até o final de 2010: estabelecimento dos critérios de elegibilidade para a implementação da abordagem baseada em classificações internas para apuração de requerimento de capital para risco de crédito; e divulgação do processo de solicitação de autorização para uso da abordagem baseada em classificações internas para apuração de requerimento de capital para risco de crédito;

IV - até o final de 2011: estabelecimento dos critérios de elegibilidade para adoção de modelos internos de apuração de requerimento de capital para risco operacional; e divulgação do processo de solicitação de autorização para uso de modelos internos de apuração de requerimento de capital para risco operacional;

V - até o final de 2012: início do processo de autorização para uso das abordagens básica e avançada baseadas em classificações internas para apuração de requerimento de capital para risco de crédito;

VI - até o final do primeiro semestre de 2013: início do processo de autorização para uso de modelos internos de apuração de requerimento de capital para risco operacional.

Brasília, 29 de outubro de 2009.

Alexandre Antonio Tombini
Diretor

Alvir Alberto Hoffmann

Diretor

ANEXO 5 – RESOLUÇÃO 3.921 – CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL

RESOLUCAO 3.921

Dispõe sobre a política de remuneração de administradores das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

O Banco Central do Brasil, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o Conselho Monetário Nacional, em sessão realizada em 25 de novembro de 2010, com base no art. 4º, inciso VIII, da citada lei,

R E S O L V E U :

Art. 1º As instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, exceto as cooperativas de crédito e as sociedades de crédito ao microempreendedor e à empresa de pequeno porte, devem implementar e manter política de remuneração de administradores em conformidade com o disposto nesta resolução.

§ 1º O disposto nesta resolução não se aplica às administradoras de consórcio, que seguirão as normas editadas pelo Banco Central do Brasil no exercício de sua competência legal.

§ 2º Para fins do disposto nesta resolução, consideram-se:

I - administradores:

a) os diretores estatutários e os membros do conselho de administração das sociedades anônimas; e

b) os administradores das sociedades limitadas;

II - remuneração: o pagamento efetuado em espécie, ações, instrumentos baseados em ações e outros ativos, em retribuição ao trabalho prestado à instituição por administradores, compreendendo remuneração fixa, representada por salários, honorários e comissões, e remuneração variável, constituída por bônus, participação nos lucros na forma do § 1º do art. 152 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e outros incentivos associados ao desempenho.

Política de remuneração

Art. 2º A política de remuneração de administradores deve ser compatível com a política de gestão de riscos e ser formulada de modo a não incentivar comportamentos que elevem a exposição ao risco acima dos níveis considerados prudentes nas estratégias de curto, médio e longo prazos adotadas pela instituição.

Art. 3º A remuneração dos administradores das áreas de controle interno e de gestão de riscos deve ser adequada para atrair profissionais qualificados e experientes e ser determinada independentemente do desempenho das áreas de negócios, de forma a não gerar conflitos de interesse.

Parágrafo único. As medidas do desempenho dos administradores das áreas de controle interno e de gestão de riscos devem ser baseadas na realização dos objetivos de suas próprias funções e não no desempenho das unidades por eles controladas ou avaliadas.

Art. 4º As instituições que efetuarem pagamentos a título de remuneração variável a seus administradores devem levar em conta, quanto ao montante global e à alocação da remuneração, os seguintes fatores, entre outros:

I - os riscos correntes e potenciais;

II - o resultado geral da instituição, em particular o lucro recorrente realizado;

III - a capacidade de geração de fluxos de caixa da instituição;

IV - o ambiente econômico em que a instituição está inserida e suas tendências; e

V - as bases financeiras sustentáveis de longo prazo e ajustes nos pagamentos futuros em função dos riscos assumidos, das oscilações do custo do capital e das projeções de liquidez.

Parágrafo único. Para efeito desta resolução, considera-se lucro recorrente realizado o lucro líquido contábil do período ajustado pelos resultados não realizados e livre dos efeitos de eventos não recorrentes controláveis pela instituição.

Art. 5º No pagamento de remuneração variável a administradores, devem ser considerados, no mínimo, os seguintes critérios:

I - o desempenho individual;

II - o desempenho da unidade de negócios;

III - o desempenho da instituição como um todo; e

IV - a relação entre os desempenhos mencionados nos incisos I, II e III e os riscos assumidos.

Art. 6º A remuneração variável pode ser paga em espécie, ações, instrumentos baseados em ações ou outros ativos, em proporção que leve em conta o nível de responsabilidade e a atividade do administrador.

§ 1º No mínimo 50% (cinquenta por cento) da remuneração variável deve ser paga em ações ou instrumentos baseados em ações, compatíveis com a criação de valor a longo prazo e com o horizonte de tempo do risco.

§ 2º As ações, instrumentos baseados em ações ou outros ativos utilizados para pagamento da remuneração de que trata o caput devem ser avaliados pelo valor justo.

§ 3º Para as instituições que não possuam ações negociadas no mercado e que não emitam instrumentos baseados em ações, os pagamentos de que trata o § 1º devem tomar como base a variação ocorrida no valor contábil de seu patrimônio líquido, livre dos efeitos das transações realizadas com os proprietários.

Art. 7º No mínimo 40% (quarenta por cento) da remuneração variável deve ser diferida para pagamento futuro, crescendo com o nível de responsabilidade do administrador.

§ 1º O período de diferimento deve ser de, no mínimo, três anos, e estabelecido em função dos riscos e da atividade do administrador.

§ 2º Os pagamentos devem ser efetuados de forma escalonada em parcelas proporcionais ao período de diferimento.

§ 3º No caso de redução significativa do lucro recorrente realizado ou de ocorrência de resultado negativo da instituição ou da unidade de negócios durante o período de diferimento, as parcelas diferidas ainda não pagas devem ser revertidas proporcionalmente à redução no resultado.

Art. 8º Contratos com cláusulas de pagamentos excedentes aos previstos na legislação, vinculados ao desligamento de administradores, devem ser compatíveis com a criação de valor e com a gestão de risco de longo prazo.

Art. 9º A garantia de pagamento de um valor mínimo de

bônus ou de outros incentivos a administradores somente pode ocorrer em caráter excepcional, por ocasião da contratação ou transferência de administradores para outra área, cidade ou empresa do mesmo conglomerado, limitada ao primeiro ano após o fato que der origem à garantia.

Art. 10. O conselho de administração é responsável pela política de remuneração de administradores, devendo supervisionar o planejamento, operacionalização, controle e revisão da referida política.

Comitê de remuneração

Art. 11. As instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, que atuem sob a forma de companhia aberta ou que sejam obrigadas a constituir comitê de auditoria nos termos da regulamentação em vigor, devem instituir, até a data da realização da primeira assembleia geral ou reunião de sócio que ocorrer após 1º de janeiro de 2012, componente organizacional denominado comitê de remuneração.

§ 1º Aplica-se o disposto no caput às instituições referidas no art. 1º que façam parte de conglomerado financeiro integrado por instituição que atue sob a forma de companhia aberta ou que seja obrigada a constituir comitê de auditoria nos termos da regulamentação em vigor.

§ 2º As instituições referidas no art. 1º que venham a preencher os requisitos para constituição do comitê de remuneração, após 1º de janeiro de 2012, deverão constituí-lo até 30 de abril do ano subsequente ao do preenchimento dos requisitos.

§ 3º A extinção do comitê de remuneração somente poderá ocorrer se:

I - a instituição deixar de apresentar as condições contidas no caput e no § 1º deste artigo; e

II - o comitê cumprir suas atribuições relativamente aos exercícios em que foi exigido o seu funcionamento.

§ 4º O Banco Central do Brasil poderá determinar a reconstituição do comitê de remuneração em situações excepcionais, desde que devidamente justificadas.

Art. 12. Os conglomerados financeiros podem constituir comitê de remuneração único, por meio das instituições líderes, para o cumprimento das atribuições e responsabilidades previstas nesta resolução, relativamente às instituições que os compõem.

Parágrafo único. Exercida a faculdade prevista no caput, as instituições que integram o conglomerado deverão, cada uma, ratificar a decisão por ocasião da primeira assembleia geral que realizar ou do primeiro ato societário que resultar em alteração do contrato social.

Art. 13. O comitê de remuneração deve:

I - reportar-se diretamente ao conselho de administração;

II - ser composto por, no mínimo, três integrantes, com mandato fixo, vedada a permanência de integrante no comitê por prazo superior a dez anos;

III - ter na sua composição pelo menos um membro não administrador; e

IV - ter na sua composição integrantes com as qualificações e a experiência necessárias ao exercício de julgamento competente e independente sobre a política de remuneração da instituição, inclusive sobre as repercussões dessa política na gestão de riscos.

§ 1º O número de integrantes, os critérios de nomeação, de destituição e de remuneração, o tempo de mandato e as atribuições do comitê de remuneração devem constar do estatuto ou contrato social da instituição.

§ 2º Cumprido o prazo máximo previsto no inciso II do caput, o integrante do comitê de remuneração somente pode voltar a integrar tal órgão na mesma instituição após decorridos, no mínimo, três anos.

§ 3º Compete ao conselho de administração da instituição assegurar que os membros do comitê de remuneração cumpram os requisitos exigidos por esta resolução.

Art. 14. São responsabilidades do comitê de remuneração, além de outras estabelecidas no estatuto ou contrato social da instituição:

I - elaborar a política de remuneração de administradores da instituição, propondo ao conselho de administração as diversas formas de remuneração fixa e variável, além de benefícios e programas especiais de recrutamento e desligamento;

II - supervisionar a implementação e operacionalização da política de remuneração de administradores da instituição;

III - revisar anualmente a política de remuneração de administradores da instituição, recomendando ao conselho de

administração a sua correção ou aprimoramento;

IV - propor ao conselho de administração o montante da remuneração global dos administradores a ser submetido à assembleia geral, na forma do art. 152 da Lei nº 6.404, de 1976;

V - avaliar cenários futuros, internos e externos, e seus possíveis impactos sobre a política de remuneração de administradores;

VI - analisar a política de remuneração de administradores da instituição em relação às práticas de mercado, com vistas a identificar discrepâncias significativas em relação a empresas congêneres, propondo os ajustes necessários; e

VII - zelar para que a política de remuneração de administradores esteja permanentemente compatível com a política de gestão de riscos, com as metas e a situação financeira atual e esperada da instituição e com o disposto nesta resolução.

Art. 15. O comitê de remuneração deve elaborar, com periodicidade anual, no prazo de noventa dias, relativamente à data-base de 31 de dezembro, documento denominado "Relatório do Comitê de Remuneração", contendo, no mínimo, as seguintes informações:

I - descrição da composição e das atribuições do comitê de remuneração;

II - atividades exercidas no âmbito de suas atribuições no período;

III - descrição do processo de decisão adotado para estabelecer a política de remuneração;

IV - principais características da política de remuneração, abrangendo os critérios usados para a mensuração do desempenho e o ajustamento ao risco, a relação entre remuneração e desempenho, a política de diferimento da remuneração e os parâmetros usados para determinar o percentual de remuneração em espécie e o de outras formas de remuneração;

V - descrição das modificações na política de remuneração realizadas no período e suas implicações sobre o perfil de risco da instituição e sobre o comportamento dos administradores quanto à assunção de riscos; e

VI - informações quantitativas consolidadas sobre a estrutura de remuneração dos administradores, indicando:

a) o montante de remuneração do ano, separado em

remuneração fixa e variável e o número de beneficiários;

b) o montante de benefícios concedidos e o número de beneficiários;

c) o montante e a forma de remuneração variável, separada em remuneração em espécie, ações, instrumentos baseados em ações e outros;

d) o montante de remuneração que foi diferida para pagamento no ano, separada em remuneração paga e remuneração reduzida em função de ajustes do desempenho da instituição;

e) o montante de pagamentos referentes ao recrutamento de novos administradores e o número de beneficiários;

f) o montante de pagamentos referentes a desligamentos realizados durante o ano, o número de beneficiários e o maior pagamento efetuado a uma só pessoa; e

g) os percentuais de remuneração fixa, variável e de benefícios concedidos, calculados em relação ao lucro do período e ao patrimônio líquido.

§ 1º A instituição deve manter o documento de que trata o caput deste artigo à disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo mínimo de cinco anos.

§ 2º O Banco Central do Brasil, no âmbito de suas atribuições, pode exigir informações adicionais àquelas previstas nos incisos I a VI do caput deste artigo.

§ 3º Exercida a faculdade prevista no art. 12, o Relatório do Comitê de Remuneração deverá apresentar as informações definidas no caput deste artigo para cada uma das entidades do conglomerado.

Art. 16. As instituições mencionadas no art. 1º que não estejam obrigadas a constituir comitê de remuneração devem elaborar relatório anual, no prazo de noventa dias, relativamente à data-base de 31 de dezembro, contendo, no mínimo, as informações indicadas nos incisos III e IV do art. 15.

Parágrafo único. O documento de que trata o caput deverá ser mantido à disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo mínimo de cinco anos.

Disposições gerais

Art. 17. O Banco Central do Brasil poderá solicitar, a qualquer tempo, que a instituição demonstre que os incentivos

proporcionados no âmbito de seu sistema de remuneração de administradores levam em consideração adequadamente os aspectos de gestão de riscos, adequação de capital e liquidez.

Art. 18. O Banco Central do Brasil poderá determinar as medidas necessárias para compensar qualquer risco adicional resultante da inadequação da política de remuneração de administradores implementada pela entidade, inclusive a revisão da referida política ou a ampliação do requerimento de capital.

Art. 19. No caso de instituições que não possuam conselho de administração, as referências desta resolução àquele conselho devem ser entendidas como feitas à diretoria da instituição.

Art. 20. Fica o Banco Central do Brasil autorizado a baixar as normas complementares e a adotar as medidas que se fizerem necessárias ao cumprimento desta resolução.

Art. 21. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação, produzindo efeitos a partir de 1º de janeiro de 2012.

São Paulo, 25 de novembro de 2010.

Henrique de Campos Meirelles
Presidente