

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

ANELISE FERREIRA SAAB

**CONTROLE INTERNO E GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ENFOQUE NAS
INFORMAÇÕES DIVULGADAS POR ALGUMAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.**

DOURADOS

2010

ANELISE FERREIRA SAAB

**CONTROLE INTERNO E GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ENFOQUE NAS
INFORMAÇÕES DIVULGADAS POR ALGUMAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados.

**Orientadora: Prof^a Me. Maria Aparecida
Farias de Souza Nogueira**

DOURADOS

2010

ANELISE FERREIRA SAAB

TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**CONTROLE INTERNO E GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ENFOQUE NAS
INFORMAÇÕES DIVULGADAS POR ALGUMAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.**

Orientador: Prof^ª. Mestre Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira
UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados

Examinador: Prof^ª. Doutora Letícia de Oliveira
UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados

Examinador: Prof. Mestre Juarez Marques Alves
UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados

AGRADECIMENTOS

Agradeço eternamente ao meu Deus, Senhor e Salvador Jesus Cristo, que neste trabalho me deu inspiração, direção, sabedoria, força, paz e alegria. Um Deus que realiza maravilhas em minha vida, e me enche com bênçãos impossíveis de serem contadas.

Obrigada, Abba Pai!

“Senhor, Tu és o meu Deus; eu Te exaltarei e louvarei o Teu nome, pois com grande perfeição tens feito maravilhas, coisas há muito planejadas.” Isaías 25.1

“Porque dEle, por Ele e para Ele são todas as coisas. A Ele seja a glória para sempre! Amém.” Romanos 11.36

Sou muito grata também, à minha família, que sempre me apoiou e me incentivou, com muito amor e paciência. Agradeço aos meus pais por me ensinarem o Caminho onde devo andar.

Louvo a Deus por suas vidas, Papai e Mamãe.

E por fim, agradeço à Professora Maria Aparecida, minha querida orientadora, pela paciência, por compreender o meu jeito, pelos direcionamentos e ensinamentos.

Também louvo a Deus pela sua vida, Professora Cidinha. Saiba que és resposta de oração. Muito obrigada, de coração.

RESUMO

Esta pesquisa tem como principal objetivo verificar as instituições financeiras, dentre as selecionadas, que mais se destacam considerando a divulgação de informações quanto ao Controle Interno e à Governança Corporativa. Pretende-se averiguar a importância dos componentes do controle interno nas instituições financeiras e quais os principais riscos aos quais estão expostas tais instituições. Além disso, procura-se levantar quais as exigências da Lei *Sarbanes-Oxley* quanto aos controles internos. Através de dados coletados no ambiente de “Relações com Investidores” dos *websites* das quatro maiores instituições financeiras brasileiras em resultado bruto de intermediação financeira, divulgado pelo Banco Central do Brasil com dados de dezembro de 2009, o estudo busca analisar as informações disponibilizadas aos investidores quanto ao controle interno e à governança corporativa. A presente pesquisa, quanto aos objetivos, será descritiva, pois os dados coletados serão analisados sem interferência da autora; quanto aos procedimentos, será bibliográfica e documental, onde se fundamentará em referências teóricas, e os documentos colhidos serão estudados e transmitidos em forma de quadros comparativos; quanto à abordagem, será qualitativa e quantitativa, no entanto, não haverá aplicação de métodos estatísticos ou manipulação de variáveis. O Controle Interno é um processo contínuo, que precisa ser avaliado e aperfeiçoado constantemente, acompanhando as mudanças do mercado mundial. Dentro de uma organização, o controle interno precisa alcançar todos os níveis operacionais, táticos e estratégicos, fazendo com que as operações realizadas estejam em conformidade com o que foi definido pela administração da empresa. As sociedades por ações, principalmente as de capital aberto, apresentam uma responsabilidade muito maior quanto ao controle interno, pois os resultados apresentados precisam ter garantia e credibilidade. Os acionistas (investidores) esperam um retorno do capital investido, mas para que este retorno seja possível, a empresa investida deve garantir os interesses de seus investidores. Para tanto, surgiu a Governança Corporativa, conjunto de práticas voltadas para a redução do conflito de agência, este causado pelo conflito entre os interesses dos proprietários da organização e os pessoais dos administradores. As boas práticas de governança corporativa visam assegurar os interesses dos acionistas minoritários, e uma das principais preocupações da governança corporativa é a transparência. O investidor precisa ter em mãos informações suficientes para analisar se seu investimento é seguro e rentável. A área de “Relações com Investidores”, apresentada pelas empresas em seus *websites* é essencial para a divulgação das informações para os acionistas. No entanto, essas informações, muitas vezes, são insuficientes para o completo conhecimento da instituição, de seus valores e políticas implementadas. Nesta pesquisa pôde ser verificado que o Banco Bradesco S.A., dentre as instituições financeiras selecionadas, mais se destaca considerando a divulgação de informações quanto ao Controle Interno. Também se averiguou que o Banco Bradesco S.A. e o Banco Santander S.A., dentre as organizações pesquisadas, mais se destacam considerando a divulgação de informações quanto às práticas de Governança Corporativa.

Palavras-chave: Controle Interno. Governança Corporativa. Lei *Sarbanes-Oxley* Qualidade de Informações. Instituições Financeiras.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAA – American Accounting Association
AICPA – American Institute of Certified Public Accountants
APR – Ativos Ponderados pelo Risco
AUDIBRA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil
BACEN – Banco Central do Brasil
BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo
CEO – Chief Executive Officer
CFO – Chief Finance Officer
CMN – Conselho Monetário Nacional
COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CSBB – Comitê de Supervisão Bancária de Basiléia
CVM – Comissão de Valores Mobiliários
EUA – Estados Unidos da América
FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos
FEI – Financial Executives International
IANs – Informações Anuais
IBCA – Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFRS – International Financial Reporting Standard
IIA – The Institute of Internal Auditors
IMA – The Association for Accountants and Financial Professionals in Business
ITRs – Informações Trimestrais
SEC – Securities and Exchange Commission
SOX – Sarbanes-Oxley
SUSEP – Superintendência de Seguros Privados
UNIBB – Universidade Corporativa Banco do Brasil
US GAAP – United States Generally Accepted Accounting Principles

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios de Ambiente de Controle	47
Quadro 2 - Princípios de Avaliação de Riscos	49
Quadro 3 - Princípios de Atividades de Controle.....	51
Quadro 4 - Princípios de Informação e Comunicação.....	53
Quadro 5 - Princípios de Monitoramento	55
Quadro 6 - Conselho de Administração	56
Quadro 7 - Gestão.....	58
Quadro 8 - Auditoria Independente	61
Quadro 9 - Conselho Fiscal	61
Quadro 10 - Conduta e Conflito de Interesses.....	63
Quadro 11 - Lei SOX, Seção 404 e Formulário 20F.....	65
Quadro 12 - Resumo da divulgação das informações sobre Controle Interno	67
Quadro 13 - Resumo da divulgação das informações sobre Governança Corporativa e Lei SOX.....	68

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	9
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	10
1.2.1	Objetivo geral.....	10
1.2.2	Objetivos específicos.....	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	11
2	CONTROLE INTERNO.....	13
2.1	DEFINIÇÃO.....	13
2.2	CONTROLE INTERNO E AUDITORIA INTERNA.....	16
2.3	COMPONENTES DO CONTROLE INTERNO E O <i>COMPLIANCE</i> NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.....	19
2.3.1	<i>Compliance</i>	23
2.4	ACORDOS DE BASILÉIA E OS RISCOS.....	25
3	GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	28
3.1	DEFINIÇÃO.....	28
3.2	AS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	31
3.3	GOVERNANÇA CORPORATIVA E A BM&FBOVESPA.....	34
3.3.1	Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa Nível 1.....	35
3.3.2	Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa Nível 2.....	37
3.3.3	Novo Mercado.....	38
4	LEI <i>SARBANES-OXLEY</i> (SOX).....	40
4.1	MOTIVOS PARA A PUBLICAÇÃO DA LEI <i>SARBANES-OXLEY</i> (SOX).....	40
4.1.1	<i>Arthur Andersen</i>	40
4.2	EXIGÊNCIAS NO ÂMBITO DOS CONTROLES INTERNOS – SEÇÃO 404.....	41
4.3	LEI SOX E AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	43
5	METODOLOGIA.....	45
5.1	DEFINIÇÕES SOBRE A AMOSTRA.....	46
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS DADOS.....	47
6.1	AMBIENTE DE CONTROLE.....	47
6.2	AVALIAÇÃO DE RISCOS.....	48
6.3	ATIVIDADES DE CONTROLE.....	51
6.4	INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	53
6.5	MONITORAMENTO.....	55
6.6	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.....	56
6.7	GESTÃO.....	58
6.8	AUDITORIA INDEPENDENTE.....	60
6.9	CONSELHO FISCAL.....	61
6.10	CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES.....	63
6.11	LEI SOX – SEÇÃO 404.....	65
6.12	ANÁLISE GERAL DOS DADOS.....	69
7	CONCLUSÃO.....	71
	REFERÊNCIAS.....	73

1 INTRODUÇÃO

Com exemplos de crises econômico-financeiras ocorridas em um passado recente, o mercado financeiro pode aprender grandes lições, entre elas a de que o controle interno é fundamental para proporcionar segurança quanto às informações divulgadas. Nota-se que, quando uma crise ocorre num país como os Estados Unidos, é desencadeada uma série de conseqüências nos demais países. Assim, a importância de um sistema de controle interno eficiente e eficaz que alcance os objetivos traçados pela administração da empresa se fortalece no cenário financeiro atual.

Hoje as empresas apresentam um grande número de acionistas, investidores minoritários que não participam ativamente na administração da empresa, nem tão pouco podem fiscalizar as atividades realizadas pela organização. Objetivando superar o conflito de agência, que surge quando acionistas estão separados da administração da empresa, desperta a governança corporativa. Lodi (2000, p. 17) afirma que “a Governança Corporativa é uma idéia capital e de extrema atualidade.” O mercado exige que as empresas adotem práticas de boa governança corporativa. A BM&FBovespa criou mecanismos que estimulam as empresas a aderirem à melhorias em suas práticas de governança, e evidenciam quais as companhias que se comprometem voluntariamente a exercer sua gestão com objetivo de proteger os acionistas minoritários e promover transparência em suas operações.

Segundo a Comissão de Valores Mobiliários (CMV) (2002, p. 01), “para os investidores, a análise das práticas de governança auxilia na decisão de investimento, pois a governança determina o nível e as formas de atuação que estes podem ter na companhia”. A governança corporativa, de acordo com Bergamini Junior (2005, p. 152), busca “assegurar o alinhamento da atuação do administrador aos interesses do proprietário”. Sendo assim, a boa governança convoca o acionista minoritário, principalmente aqueles que detêm ações com direito a voto, a ter pleno conhecimento das decisões organizacionais.

Quanto aos benefícios financeiros produzidos pela boa governança corporativa, Andrade e Rossetti (2007, p. 186) afirmam que,

Embora a adesão a essas práticas, por si só, não crie riqueza nem seja uma blindagem de segurança para os riscos dos investimentos no mercado de capitais, é uma indicação da postura das corporações em relação a valores como transparência, integridade das informações, conformidade com a regulação e adoção de modelos confiáveis de gestão.

As empresas que aderem às práticas de governança corporativa demonstram que têm mais a oferecer, e não apenas rendimentos financeiros. Estas entidades se comprometem em transmitir e exigir princípios éticos aos seus funcionários e diretores, e ainda garantir os direitos dos acionistas minoritários.

Com os escândalos ocorridos em 2001 e 2002, caracterizados, especialmente, pela fraudes realizadas pelas empresas norte-americanas *Enron* e *WorldCom*, notou-se a extrema necessidade de controles internos mais eficientes e eficazes e, também, ficou clara a presença do “conflito de agência”. Estas duas empresas desprezaram procedimentos de controle interno e valores éticos, prejudicando investidores, funcionários e, também, a economia mundial. Para punir e prevenir futuras fraudes e manipulações contábeis, o governo dos Estados Unidos da América sancionou a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX) em julho de 2002.

No contexto dos controles internos e da boa governança corporativa, a Lei SOX assumiu um papel importante, pois exige que a alta administração e os executivos avaliem os sistemas de controle interno das empresas a qual pertencem, e emitam um relatório, que é divulgado juntamente com as demonstrações contábeis. Segundo Peters (2007), a avaliação e a emissão do relatório garantem que a empresa não apresentou informações fraudulentas ou omissões, e que as demonstrações apresentadas representam a realidade financeira da organização.

As instituições financeiras instaladas no Brasil, caracterizadas pela obrigatoriedade de serem sociedades por ações, e muitas delas comercializarem suas ações nas bolsas de valores brasileira e estrangeiras, estão totalmente inseridas no contexto descrito acima. Elas também são constantemente supervisionadas pelo Banco Central do Brasil (BACEN). Portanto, tais empresas devem se adequar às práticas do mercado e aos mecanismos de controle impostos pelo BACEN.

Neste sentido, este trabalho trará capítulos com definições de controle interno e sua aplicabilidade no contexto bancário; conceitos de governança corporativa e sua observância no mercado de valores mobiliários; e por fim, as exigências da Lei *Sarbanes-Oxley* no âmbito dos controles internos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com o crescimento do mercado de valores mobiliários, e a volatilidade encontrada neste mercado, decorrente, principalmente, das crises ocorridas nos últimos anos, muitos

investidores procuram aplicar seu capital em companhias que ofereçam lucratividade e segurança. É neste ambiente empresarial, onde as organizações estão em busca de investidores, e ao mesmo tempo precisam fornecer informações confiáveis, que surge o papel dos controles internos. Através de seus componentes, o controle interno assume a função de promover razoável segurança quanto à conformidade dos processos, ou seja, busca garantir que as atividades realizadas pela entidade estejam de acordo com seus objetivos, normas e regulamentos internos e externos.

Ainda no ambiente empresarial, tem crescido a observância pelas empresas de práticas de governança corporativa. A governança corporativa surge da necessidade de serem superados conflitos de interesses gerados entre a alta administração da entidade e os proprietários dela, ou seja, os acionistas.

Não há como negar que as instituições financeiras também estão inseridas nesse ambiente. Elas possuem ações que são comercializadas na bolsa de valores brasileira e, em alguns casos, nas bolsas norte-americanas. Portanto, as instituições financeiras também possuem investidores que precisam ter em mãos informações confiáveis, e ao mesmo tempo ter seus interesses garantidos, entre eles, o retorno de seus investimentos.

Neste sentido, Marconi e Lakatos (2007, p. 107) afirmam que “a formulação do problema [...] esclarece a dificuldade específica com a qual se defronta e que se pretende resolver por intermédio da pesquisa”.

Surge, então, o seguinte questionamento: quais instituições financeiras, dentre as selecionadas, mais se destacam considerando a divulgação de informações quanto ao Controle Interno e à Governança Corporativa?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

Verificar as instituições financeiras, dentre as selecionadas, que mais se destacam na divulgação de suas informações considerando os dados quanto ao Controle Interno e à Governança Corporativa.

1.2.2 Objetivos específicos

- Averiguar a relevância dos componentes do controle interno nas instituições financeiras;
- Apurar os principais riscos que as instituições financeiras estão expostas;
- Levantar as práticas de governança corporativa definidas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).
- Levantar as exigências da Lei *Sarbanes-Oxley* na área de controles internos.
- Verificar a divulgação das informações disponibilizadas pelas instituições financeiras selecionadas, quanto ao controle interno e à governança corporativa, de acordo com princípios do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) e práticas de governança do IBGC, respectivamente.

1.3 JUSTIFICATIVA

Após os escândalos ocorridos em 2001 e 2002 envolvendo grandes empresas norte-americanas, entre elas instituições financeiras renomadas, têm-se a sensação de que o mercado é muito vulnerável, e não há controle e fiscalização alguma nessas empresas. Neste contexto, principalmente após a divulgação das fraudes ocorridas nas empresas *Enron*, em 2001 e *WorldCom*, em 2002, o governo dos Estados Unidos da América (EUA) promulgou a Lei *Sarbanes-Oxley*, em julho de 2002. Esta Lei tem o objetivo de “estabelecer sanções que coíbam procedimentos não éticos e em desacordo com as boas práticas de governança corporativa” (BORGERTH, 2007, p. 19), além de fortalecer os controles internos nas empresas que atuam no mercado norte-americano. Dentro deste grupo aparecem tanto as empresas americanas, como também estrangeiras que negociam suas ações nas bolsas de valores dos EUA.

Assi (2008) afirma que somente nota-se a necessidade de controle interno quando ocorrem erros ou fraudes, e isso por causa do desleixo no processo ou imprudência na administração do negócio. Essa situação foi presenciada e vivenciada por diversos investidores do mundo inteiro, principalmente na crise de 2001/2002, em que grandes empresas simplesmente desconsideraram princípios contábeis básicos e, como foi provado, com ajuda de empresas de auditoria e consultoria, manipularam suas demonstrações

contábeis, elevando seus lucros com fins de aumentarem os preços de suas ações, beneficiando apenas os altos executivos.

O “conflito de agência”, onde os administradores das empresas utilizam de seus cargos para conseguirem informações privilegiadas, é combatido severamente pelas boas práticas de governança corporativa. Nos escândalos de 2001/2002, os investidores minoritários foram os mais prejudicados, revelando a falta de ética da alta administração das empresas envolvidas e a demonstração de que não tinham a menor preocupação em proteger os pequenos investidores. Entre estes investidores se encontram os próprios funcionários, que aplicaram suas economias e suas perspectivas de futuro em suas empregadoras. Tais investidores haviam creditado absoluta confiança nos relatórios publicados pelas empresas,

Tendo em vista os acontecimentos ocorridos nos últimos anos, derivados, principalmente, da debilidade do ambiente de controle e da falta de observância das boas práticas de governança corporativa, este trabalho se justifica pela importância e necessidade de um estudo que verifique a divulgação das informações disponibilizadas aos investidores pelas empresas nas quais investem seu capital. Este estudo se foca nas informações, divulgadas por algumas organizações selecionadas, sobre controles internos e práticas de governança corporativa. Foi escolhida a atividade de intermediação financeira, representada pelas instituições financeiras, pois estas estão constantemente expostas a diversos riscos e precisam prestar informações à sociedade como um todo.

2 CONTROLE INTERNO

2.1 DEFINIÇÃO

Martins (2008, p. 305), em sua obra *Contabilidade de Custos*, traz a definição de que “controlar significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para sua correção”. Numa análise desta definição, o controle implica num conhecimento senão extremamente profundo, pelo menos detalhado, da realidade da empresa e de seus processos operacionais. Uma vez conhecendo a realidade da empresa, faz-se necessário uma comparação com o que foi definido pela administração da organização, pelas normas estabelecidas e vigentes. Se houver divergências, o controle precisa identificar as origens, buscar soluções, analisar possíveis penalidades e, principalmente, estabelecer mecanismos que previnam que tais divergências ocorram novamente.

Criado nos Estados Unidos da América em 1985, com o objetivo de prevenir fraudes nas demonstrações contábeis emitidas pelas empresas, o *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros), em 1992 publicou o *Internal Control – Integrated Framework* (Controle Interno – Modelo Integrado). Este órgão posteriormente passou a se chamar *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) (Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway), sendo formado por profissionais da área financeira, representantes das empresas denominadas patrocinadoras, responsáveis pela manutenção e direção do COSO, sendo elas: a *American Accounting Association (AAA)*, *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, *Financial Executives International (FEI)*, *The Association for Accountants and Financial Professionals in Business (IMA)* e *The Institute of Internal Auditors (IIA)*. Primeiramente, o COSO tinha o objetivo de estudar os controles internos; no entanto, hoje se dedica a auxiliar na gestão empresarial, divulgando guias, conhecidos como *frameworks*, que orientam a condução dos negócios de forma eficaz, eficiente e ética. O COSO é um referencial no mundo todo em matéria de controle interno e em seu *framework* (COSO, 1992, p. 3), trouxe o seguinte conceito:

Controle interno é amplamente definido como um processo, efetuado pela diretoria, administração e outras pessoas da entidade, projetado para fornecer razoável segurança com relação a realização dos objetivos nas seguintes categorias:

- Eficácia e eficiência das operações;
- Confiabilidade das informações financeiras;
- Conformidade (*compliance*) com as leis e regulamentos aplicáveis. (Tradução da autora)

Tendo o controle interno como processo, o COSO afirma que este deve ser permanente e não apenas em algumas circunstâncias ou eventualidades. Dentro do processo administrativo há planejamento, execução e monitoramento, e o controle interno faz parte deste processo. Diante disso, ele não deve substituir os mecanismos administrativos, mas sim, ser utilizado como ferramenta de auxílio da administração da empresa.

Quando o COSO diz que o controle interno é executado pela administração e por todas as pessoas da empresa, refere-se que aquele deve guiar o que estas fazem e dizem. Os responsáveis por administrar a organização precisam estabelecer os objetivos da entidade e também devem colocá-los em prática, garantindo o conhecimento deles por todos os envolvidos nas atividades da empresa.

O controle interno, como afirma o COSO, promove “razoável segurança” mesmo tendo os melhores objetivos ou ser perfeitamente planejado. Isto ocorre porque o sistema de controle interno é limitado, considerando que são homens que o executam. Neste mesmo sentido, o COSO (1992, p. 15) continua esclarecendo que “o homem pode ser imperfeito na tomada de decisão, as pessoas que são responsáveis por estabelecer controles precisam considerar os custos e os benefícios, e colapsos podem ocorrer pois os homens são falhos”.

Os objetivos a que se referem na definição do COSO podem ser aplicados às entidades como um todo, ou também em atividades específicas.

Segundo Almeida (2009, p. 63), dentro da organização, o controle interno representa “o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”. No sentido de auxiliar na condução das atividades da empresa, pode-se considerar que o controle interno é uma ferramenta de grande importância nas tomadas de decisões, entendendo que ele busca assegurar que as demonstrações financeiras elaboradas sejam expressões da verdade, isto é, que reflitam a realidade da empresa. Nessa mesma linha, Dias (2010, p. 5) esclarece que “o sistema de controles internos adotado em uma organização representa o conjunto de procedimentos ou atos que possibilitem segurança quanto aos aspectos lógicos e técnicos do processo [...]”. Os controles internos devem produzir segurança quanto ao resultado obtido pelas análises e procedimentos efetuados, ou seja, precisam garantir que as falhas, se houver, foram detectadas e tratadas. Para Matos (2007), segurança é

confiar em que o futuro é um reflexo do presente e se houver alguma mudança, ela será conhecida e previamente definida pelas pessoas responsáveis pelo processo hoje. A segurança das demonstrações contábeis, ou informações prestadas pela organização depende dela mesma, de suas normas e procedimentos internos, e também de seu sistema de controles internos. No entanto, como dito anteriormente, o controle interno pode garantir razoável segurança.

Bergamini Junior (2005, p. 162) conceitua controle interno como sendo “um processo, implementado pela alta administração da empresa, envolvendo diretores, gerentes e funcionários, com a finalidade de prover razoável garantia quanto à realização dos objetivos específicos da empresa”. Os controles internos são implementados pela alta administração, mas devem atingir todos os setores e departamentos da organização. Todos os diretores e funcionários devem dirigir suas ações com vistas a garantir a confiabilidade dos relatórios e dos resultados auferidos pela empresa. Attie (2009, p.183) afirma que “o controle tem significado e relevância somente quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido, quer seja administrativo ou gerencial”. Os dois autores concordam que a empresa deve, antes de tudo, definir seus objetivos, e estes devem ser conhecidos por todos os envolvidos no processo operacional da organização. Cabe à direção da empresa divulgar as normas e procedimentos necessários para que seus objetivos sejam atingidos. Tais normas precisam garantir a confiabilidade de que os objetivos serão atingidos por mecanismos legais e éticos. Para esses objetivos serem alcançados faz-se necessário o preparo das pessoas envolvidas, como afirma Attie (2006, p. 116), quando diz que, para o adequado funcionamento de um sistema de controle interno, este “não depende apenas do planejamento efetivo da empresa e da eficiência dos procedimentos e práticas instituídas, mas também da competência de todo pessoal envolvido [...]”. Diante disto, pode-se afirmar que quanto mais preparados estiverem os envolvidos nos processos operacionais da empresa, menores serão as chances de ocorrerem falhas ou erros durante a execução dos mesmos.

O controle interno assume, dentre outros, o papel de fiscalizador, verificando se as ações realizadas estão de acordo com os normativos da empresa e com a legislação vigente. Ele deve fiscalizar e também prevenir possíveis falhas ou, até mesmo, fraudes. Considerando o objetivo de fiscalizar e prevenir, Dias (2010, p. 5) diz que “nos dias atuais, fica cada vez mais caracterizado que os controles precisam atuar com uma finalidade preventiva [...]. O que os controles precisam proporcionar é segurança quanto à inexistência de problemas ou desvios no processo”. Os principais objetivos do controle interno, segundo Imoniana (2008, p. 41), são “salvaguardar o ativo de uma organização, manter a integridade, correção e

confiabilidade dos registros contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar o cumprimento dos procedimentos e políticas da gerência”. Neste sentido, Attie (2006, p. 122) esclarece que “os objetivos do controle interno [...] visam à configuração de segurança adequada às atividades praticadas ao longo de toda a empresa, de forma vertical e horizontal”, alcançando todos os níveis da entidade. Para Dias (2010, p. 5) “o entendimento do objetivo do controle, de forma ampla e irrestrita, é de fato, o principal elemento para a conclusão sobre a melhor forma de sua adoção”. Este autor considera que verificar os objetivos do controle interno proporciona a informação de sua abrangência, assegurando a eficácia do processo.

Quanto à importância dos controles internos, Attie (2009, p. 185) afirma que “fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto”. Uma entidade precisa controlar seus ativos, suas atividades, e é nesse sentido que o controle interno é de fundamental importância para a empresa. O valor do controle interno está relacionado às atividades operacionais da entidade, e principalmente com seus procedimentos contábeis, frutos destas operações. Attie (2006, p. 114) afirma que “um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em eficiente controle interno é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas nos seus relatórios”. Portanto, as demonstrações contábeis devem ser fundamentadas em um sistema de controle interno eficiente e eficaz, que possibilite, como definido pelo COSO, uma razoável segurança. O COSO (2009, p. 1) afirma que “controle interno é concebido para ajudar as organizações a atingirem os seus objetivos”, como uma ferramenta significativa e, como dito anteriormente, de fundamental importância para a empresa, tanto com fins de garantir confiabilidade nas demonstrações financeiras divulgadas, quanto para auxiliar a administração nas tomadas de decisões.

O controle interno, como ferramenta da auditoria que auxilia a tomada de decisão, pode possibilitar uma maior competitividade à entidade e promover melhor agilidade nos procedimentos necessários quando ocorrem mudanças no cenário econômico.

2.2 CONTROLE INTERNO E AUDITORIA INTERNA

A auditoria interna surgiu da necessidade, encontrada nas empresas, de “dar maior ênfase às normas ou aos procedimentos internos” (ATTIE, 2009, p. 29). Sentiu-se que era

essencial para a atividade da empresa, que esta fosse examinada e avaliada por um profissional que conhecesse as operações realizadas, as normas e regulamentos internos, e que fosse capacitado a fornecer opinião quanto à eficiência e eficácia das atividades produzidas pela organização. Os autores Boynton, Johnson e Kell (2002, p. 932) afirmam, sobre auditoria interna, que esta “começou como uma função administrativa que era exercida por uma única pessoa e que consistia principalmente na verificação independente de contas, antes de seu pagamento”. No entanto, através do tempo, a auditoria interna evoluiu e passou de verificação de contas a pagar para o que se encontra hoje, uma atividade voltada para o exame das operações da empresa, avaliando sua eficiência e eficácia dos processos.

De acordo com *The Institute of Internal Auditors (IIA)* (Instituto dos Auditores Independentes)

Auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de segurança (*assurance*) e consultoria projetada para adicionar valor e aperfeiçoar as operações de uma organização. Ela ajuda uma organização alcançar seus objetivos apontando um enfoque sistemático e disciplinado para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gestão de riscos, controle e governança. (Tradução da autora)

Neste mesmo sentido, o Instituto dos Auditores Internos do Brasil (AUDIBRA) (2004, p. 7), define auditoria interna como “uma atividade independente e objetiva que presta serviços de avaliação (*assurance*) e de consultoria e tem como objetivo adicionar valor e melhorar as operações de uma organização”. Nestas duas definições, ambos os institutos afirmam que a auditoria interna, apesar de fazer parte da organização, é independente e objetiva, ou seja, o auditor jamais deve examinar uma atividade realizada por ele mesmo ou que afete a independência de sua avaliação. Isto parece óbvio, mas a independência do auditor deve estar sempre clara e bem definida. Com a finalidade de ajudar a organização a alcançar seus objetivos, é entendido que a auditoria interna precisa auxiliar a organização como um todo, assegurar o aperfeiçoamento das atividades da empresa, visando produzir resultados eficientes e eficazes, de acordo com as metas e objetivos previamente definidos pela entidade. Quanto ao “enfoque sistemático e disciplinado” é necessário esclarecer que o auditor interno deve seguir normas específicas, estabelecidas no Brasil pelo Audibra, e também obedecer às normas e regulamentos internos, particular de cada organização.

Paula (1999, p. 32) afirma que a auditoria interna é:

Uma atividade de avaliação independente, que, atuando em parceria com administradores e especialistas, deverá avaliar a eficiência e a eficácia dos sistemas de controle de toda a entidade, agindo proativamente, zelando pela observância às políticas traçadas e provocando melhorias, fornecendo subsídios aos proprietários e administradores para a tomada de decisão, visando ao cumprimento da missão da entidade.

Nesta definição, é possível destacar a função atribuída à auditoria interna de “avaliar a eficiência e a eficácia dos sistemas de controle”. A auditoria interna, apesar de independente, é um órgão interno e precisa ter pleno conhecimento das metas e objetivos da empresa. Só assim poderá avaliar os sistemas de controle interno. Para Boynton, Johnson e Kell (2002, p. 932) “no contexto de controles internos, auditoria interna faz parte da função de monitoração que examina e avalia a adequação e eficácia dos outros controles”. Entendendo a importância do controle interno no campo da auditoria, pode ser considerado que um sistema de controle interno eficiente e eficaz promove no auditor certa segurança quanto à verdade dos fatos apresentados. No entanto, isto só será possível se o sistema de controle interno da organização estiver de acordo com os objetivos definidos pela mesma.

Os auditores, tanto os externos como também os internos, “tomam por base os controles existentes para dar início a sua atividade [...]” (ATTIE, 2009, p. 202). O auditor precisa avaliar o sistema de controle interno adotado pela empresa, para então verificar qual será a extensão do seu trabalho. Attie (2009, p. 205) afirma que “as normas usuais de auditoria [...] asseguram que a auditoria interna deve proceder ao exame e avaliação da adequação e eficácia do sistema de controle interno e da qualidade do desempenho na realização do trabalho”. O Audibra (2004) afirma em sua norma 2120, que “a atividade de auditoria interna deve assistir a organização na manutenção de controles efetivos, avaliando sua efetividade e eficiência e promovendo contínuas melhorias”. Nessas definições, é possível notar a estrita relação entre auditoria interna e controle interno, em que o controle interno é um processo, que visa garantir a confiabilidade das informações prestadas e a auditoria interna examina e avalia a eficiência e eficácia do sistema de controle interno da entidade.

Para Paula (1999, p. 36),

Os sistemas de controle interno são estabelecidos a partir de uma meta a ser atingida. Pode-se atingir tal meta de várias formas. O Auditor deve estar preparado para indicar, se necessário, aquela que atinge o objetivo com um melhor resultado, ou seja, com qualidade e com um menor custo.

O auditor precisa ser capacitado para verificar as suficiências e as carências encontradas nos controles internos. O auditor interno deve ter amplo conhecimento dos melhores meios de atingir os objetivos propostos pela empresa, garantindo confiabilidade nos processos e resultados positivos para a entidade. A mesma autora esclarece que, ao analisar o controle interno, o auditor, no exercício de suas funções, “deve indicar qualquer desvio nas atividades que possa vir a comprometer o cumprimento das políticas traçadas e recomendar a adoção de procedimentos pertinentes para evitar ou corrigir tal distorção” (PAULA, 1999, p. 36). Para tanto, como dito anteriormente, o auditor necessita ter compreensão de todas as

atividades realizadas na empresa, e ter consciência de que é seu papel apontar falhas detectadas, propondo a melhor forma de solucionar a situação.

2.3 COMPONENTES DO CONTROLE INTERNO E O *COMPLIANCE* NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

O *Internal Control – Integrated Framework*, publicado pelo COSO em 1992, definiu cinco componentes do controle interno, que se relacionam entre si, sendo eles: Ambiente de Controle, Avaliação de Riscos, Atividades de Controle, Informação e Comunicação e Monitoramento. O COSO desenvolveu um “cubo” (Figura 1), que demonstra a inter-relação existente nestes componentes.



Figura 1 – Componentes do controle interno.

Fonte: COSO (1992), citado por Universidade Corporativa Banco do Brasil (UNIBB) (2009, p. 66)

Para os autores Boynton, Johnson e Kell (2002, p. 325) “cada componente envolve várias políticas e procedimentos de controle, necessários à consecução dos objetivos da entidade [...]”. Esses conceitos vêm sendo disseminados entre as empresas, influenciando os controles internos nas organizações das mais diversas áreas de atuação, e incluindo as instituições financeiras.

Segundo o COSO (1992, p. 23), o **ambiente de controle**

estabelece o tom da organização, influenciando a consciência de controle das pessoas. Ele é a fundação para todos os outros componentes do controle interno, provendo disciplina e estrutura. Os fatores do ambiente de controle incluem a integridade, valores éticos e competência das pessoas da entidade; filosofias e estilo operacional da administração; a maneira como a administração designa autoridade e responsabilidade, e organiza e desenvolve as pessoas; e a atenção e direção fornecidas pelo Comitê de Administração. (Tradução da autora)

Portanto, o ambiente de controle precisa ser bem desenvolvido nas organizações, tendo em vista a sua importância dentro de um sistema de controle interno. A Universidade Corporativa Banco do Brasil (UNIBB) (2009, p. 67) afirma que “o ambiente de controle é um fator intangível, mas essencial para o funcionamento do sistema de controles internos”. Intangível porque não pode ser tocado, mas que deve ser visível nas atitudes das pessoas envolvidas nos processos, promovendo a eficiência e eficácia do sistema de controles internos. O ambiente de controle produz nessas pessoas a compreensão da necessidade de realizarem suas atividades de acordo com as normas estabelecidas. Neste sentido, Dias (2010, p. 29) afirma que é possível obter um “ambiente de controle efetivo quando as pessoas da entidade sabem quais são as suas responsabilidades, os limites de sua autoridade e se tem a consciência, a competência e o comprometimento de fazerem o que é correto da maneira correta”. Sendo assim, o ambiente de controle é voltado para as pessoas que fazem parte da organização e que realizam as operações. As responsabilidades e autoridades atribuídas a essas pessoas são definidas pela direção da empresa, que precisa estar atenta quanto à forma que serão desempenhadas e organizadas as atividades da entidade, buscando garantir o ambiente de controle.

Martin (2006, p. 48) afirma que “o ambiente interno tem influência significativa sobre a forma de estabelecer os objetivos e as estratégias de um banco, sobre [...] como são concebidos e implementados os controles internos”. A diretoria da instituição financeira precisa ter consciência da importância do ambiente de controle dentro da organização, e expressar as “filosofias e estilo operacional da administração” em suas próprias ações, desenvolvendo valores éticos, integridade e competência nos funcionários.

Quanto à **avaliação de riscos**, o COSO (1992, p. 33) traz o seguinte conceito:

Uma pré-condição para a avaliação de riscos é o estabelecimento dos objetivos, relacionados a diferentes níveis e internamente constantes. Avaliação de riscos é a identificação e análise dos riscos relevantes para realização dos objetivos, formando uma base para determinar qual risco deve ser gerenciado. (Tradução da autora)

Esta definição traz em seu início uma “pré-condição”, em que a empresa precisa, antes de tudo, estabelecer seus objetivos. Sem a clara definição dos objetivos e metas da organização não há a possibilidade dos riscos serem avaliados, nem de se definirem o controle

e o gerenciamento necessários. Dessa forma, Dias (2010, p. 30) afirma que “avaliação de riscos é a identificação e análise dos riscos associados ao não cumprimento das metas e objetivos operacionais, de informação e de conformidade”.

Quanto aos riscos nas instituições financeiras, Martin (2006, p. 57) afirma que “os bancos estão numa atividade econômica em que os riscos estão permanentemente presentes. Pode-se mesmo dizer que a essência dos negócios bancários não é a intermediação financeira, mas a intermediação de riscos”. Neste contexto de presença constante de riscos nos negócios das instituições financeiras, foram firmados os Acordos de Basileia, que serão apresentados mais adiante.

As **atividades de controle**, de acordo com o COSO (1992, p. 19)

São as políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as diretrizes da administração serão seguidas. Elas ajudam a assegurar que ações necessárias são tomadas para dirigir os riscos na realização dos objetivos da entidade. Atividades de controle ocorrem por toda a organização, em todos os níveis e funções. (Tradução da autora)

As políticas e procedimentos precisam ser definidos de forma a serem eficientes quanto à mitigação de riscos. Não é possível extinguir os riscos dos negócios, mas eles precisam ser dirigidos e prevenidos. Para Dias (2010, p. 31), as atividades de controle “são aquelas atividades que, quando executadas a tempo e de maneira adequados, permitem a redução ou administração dos riscos”. As atividades de controle precisam ser difundidas e realizadas por todas as pessoas da organização, independente de suas funções.

Nas instituições financeiras, as atividades de controle devem fazer parte do dia-a-dia. “Um sistema de controles internos efetivo deve se apoiar numa estrutura organizacional adequada, na qual as atividades de controle estão estabelecidas para cada processo de gestão/operação do banco e para cada nível de hierarquia” (MARTIN, 2006, p. 38). Para todas as operações do banco precisam ser definidas atividades de controle, desde um pagamento de cheque pelo caixa até uma operação de custeio agrícola ou de financiamento empresarial. Os funcionários envolvidos devem dirigir suas ações, no sentido de garantir conformidade na operação realizada, ou seja, esta operação precisa estar de acordo com as políticas e procedimentos definidos pela administração do banco.

Outro componente do controle interno é a **informação e comunicação**. O COSO (1992, p. 59) esclarece que:

Informação pertinente precisa ser identificada, comunicada em forma e tempo hábeis que possibilitem as pessoas avaliarem suas responsabilidades. Sistemas de informação produzem relatórios, controle operacional, financeiro e informações relacionadas em conformidade com as leis e normas, que produzem a possibilidade do negócio funcionar e ser controlado. [...] A comunicação eficaz também deve ocorrer em um sentido mais amplo, fluindo para baixo, através da organização. Todo

departamento precisa receber uma mensagem clara da alta administração que as responsabilidades de controle devem ser levadas a sério. Eles precisam entender seu papel no sistema de controle interno, bem como a forma das diversas atividades relacionadas com o trabalho dos outros. Também precisa haver uma comunicação eficaz com as partes externas, como clientes, fornecedores, órgãos reguladores e acionistas. (Tradução da autora)

Popularmente diz-se que “informação é poder”. Dentro da organização é mais que poder, é extremamente importante e, algumas vezes, vital para os negócios da entidade. Com a evolução da tecnologia, os sistemas de informação estão cada vez mais avançados e apresentam ferramentas que hoje são indispensáveis. Como definido pelo COSO, esses sistemas fornecem relatórios, possibilitando controle das operações, dos dados financeiros apresentados e das informações prestadas, verificando sua conformidade com as normas e regulamentos internos e externos. Os sistemas de informação proporcionam o melhor funcionamento das atividades da entidade e seu controle também.

Quanto à comunicação, Boynton, Johnson e Kell (2002, p. 330) afirmam que ela “envolve assegurar que as pessoas envolvidas no sistema de elaboração e apresentação de relatórios financeiros entendam como suas atividades se relacionam com o trabalho de outras, dentro e fora da organização”. A comunicação precisa ser feita de cima para baixo, ou seja, da alta administração para os demais níveis da entidade. É preciso que as pessoas envolvidas nos processos operacionais entendam que suas ações irão afetar o trabalho de outras pessoas. Há muitas pessoas interessadas nas informações prestadas pela organização, como os investidores, o governo, os credores, os clientes, entre outros. Para isso, a informação deve ser comunicada a todos os níveis da empresa. Neste sentido, Dias (2010, p. 33) afirma que “informações sobre planos, ambiente de controle, riscos, atividades de controle e desempenho devem ser transmitidas a toda entidade”. A informação e a comunicação devem estar sempre juntas, pois não adianta possuir uma informação importante e relevante e esta não ser comunicada ou divulgada para os interessados.

Nos bancos, o controle interno precisa se preocupar com as informações prestadas. Para Martin (2006, p. 39) “um sistema efetivo de administração e de controle interno de um banco requer a coleta, o registro e a comunicação de um vasto conjunto de dados financeiros, operacionais e de *compliance*, além de dados colhidos externamente [...]”. Cabe ao controle interno verificar a qualidade das informações recebidas e sua eficiente comunicação, de forma a assegurar a compreensão daqueles que receberão tais informações.

No que diz respeito ao **monitoramento**, o COSO (1992, p. 69) definiu que:

O sistema de Controle Interno precisa ser monitorado – um processo que garante a qualidade do desempenho dos sistemas ao longo do tempo. Isto é, realizado através de atividades de monitoramento contínuo, avaliações separadas, ou uma combinação dos dois. O monitoramento contínuo ocorre no curso das operações. Isso inclui a gestão regular e as atividades de supervisão, e outras ações pessoais que levem ao desempenho de suas funções. O alcance e a frequência das avaliações separadas dependerá principalmente de uma avaliação dos riscos e da eficácia dos procedimentos de monitoramento contínuos. As deficiências de controle interno devem ser comunicadas no decorrer, com assuntos sérios comunicados à alta administração e ao conselho. (Tradução da autora)

Um sistema de controle interno, quando não é monitorado e avaliado, não pode garantir que as operações da empresa estão em conformidade com os regulamentos definidos por sua administração. O monitoramento dos controles internos deve ser feito ao longo do tempo. Dias (2010, p. 33) afirma que “monitoramento é a avaliação dos controles internos ao longo do tempo. [...] é feito tanto através do acompanhamento contínuo das atividades quanto por avaliações pontuais, tais como auto-avaliação, revisões eventuais e auditoria interna”. O acompanhamento contínuo é realizado durante o andamento das operações, supervisionando a eficiência e a eficácia dos sistemas de controle interno. Conforme o COSO (1992), o monitoramento separado dependerá da forma de avaliação dos riscos, e também dos resultados obtidos com o monitoramento contínuo. Os dados colhidos da avaliação e do monitoramento dos sistemas de controles internos, quando apresentarem divergências com os regulamentos internos e com os objetivos da entidade, precisam ser comunicados e, dependendo da gravidade, levado ao conhecimento da alta administração.

Devido aos grandes riscos que as instituições financeiras estão expostas, o monitoramento dos sistemas de controles internos delas precisa ser tratado com especial importância. Para Martin (2006, p. 39), “o banco deve estar preparado para realizar revisões, atualizações, ajustes e correções periódicas de sua atuação e, é claro, de sua forma de controlar internamente os riscos”. Não são apenas os riscos que contribuem para a contínua atualização dos controles internos dos bancos, mas também o mercado financeiro e as contínuas mudanças ocorridas no cenário econômico.

2.3.1 Compliance

As operações realizadas pela organização precisam estar em conformidade com os regulamentos internos e externos. Estar em conformidade significa que os processos são

realizados de acordo com os objetivos definidos, e atendem as determinações da empresa, do governo e dos órgãos reguladores. No meio empresarial, emprega-se o termo *compliance* para designar esta obrigação de estar em conformidade. *Compliance* é uma palavra da língua inglesa, derivada do verbo “*to comply*”, que significa agir e/ou estar em conformidade. Segundo a UNIBB (2009, p. 84), a tradução da palavra *compliance* é “o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da Instituição”. Para as instituições financeiras, os regulamentos externos são aqueles estabelecidos pelo governo e, como dito anteriormente, pelos órgãos reguladores. Entre eles estão o Banco Central do Brasil (BACEN), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP). Para os autores Andrade e Rossetti (2007, p. 141), *compliance* é “conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estudos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país”. As empresas devem gerir suas atividades de forma que estejam de acordo com as determinações impostas pelos órgãos competentes, e dessa forma, prevenindo riscos de receberem penalidade, multas ou punições por não estarem em conformidade com os regulamentos.

As instituições financeiras são constantemente supervisionadas, principalmente pelo BACEN. Este órgão explica em seu Manual da Supervisão (BACEN, 2009, p. 1) que “o processo de supervisão compreende a avaliação dos riscos assumidos pelas instituições, da condição financeira, dos processos de gestão de riscos e do grau de conformidade às leis e aos regulamentos aplicáveis”. É possível destacar nesta definição que o BACEN verifica como está o *compliance* das instituições, qual o grau de eficiência verificado na aplicação das leis e regulamentos vigentes no país.

Diante das supervisões recebidas pelas instituições financeiras, a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) (2004, p. 9), define que a missão do *compliance* é:

Assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos da Instituição, procurando mitigar os Riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existente.

Portanto, a principal função do *compliance* é garantir que os controles internos sejam eficientes, assegurando que as leis e regulamentos são cumpridos pela organização. Para tanto, o ambiente de controle deve ser propício, e possibilitar que todos os envolvidos nos processos estejam cientes de suas responsabilidades e da importância do *compliance* em suas ações.

2.4 ACORDOS DE BASILÉIA E OS RISCOS

Os bancos são os agentes da intermediação financeira, ligando os poupadores do dinheiro com aqueles que necessitam de recursos, chamados tomadores. Tendo em vista que as instituições financeiras estão expostas à vários riscos, e que “diferentemente de outros setores da economia, a quebra de um banco pode se propagar para outras instituições (contágio), transformando um problema de origem local em global” (CASTRO, 2007, p. 278), foi convencionado o Acordo de Basiléia no ano de 1988, entrando em vigor em 1992. Este acordo foi estabelecido pelo Comitê de Supervisão Bancária de Basiléia (CSBB), órgão internacional responsável pela supervisão bancária, visando aperfeiçoar os sistemas financeiros. No Brasil, o Acordo de Basiléia foi regulamentado em 1994, pela Resolução 2.099 do BACEN.

De acordo com Castro (2007, p. 279), “até recentemente, o grande esforço dos reguladores para zelar pela saúde do sistema financeiro se restringia a controlar as reservas dos bancos”. Havia uma preocupação com o risco de liquidez, ou seja, de que os bancos não tivessem dinheiro em caixa suficiente para saldar seus compromissos com os depósitos à vista de seus clientes. No entanto, com o Acordo de Basiléia de 1988, também conhecido como Basiléia I, essa visão se alterou. O Basiléia I surge “com regras de validade internacional e centrado, ao menos inicialmente, no risco de crédito (inadimplemento ou *default*) dos clientes” (CASTRO, 2007, p. 279). Conforme cita a UNIBB (2009), neste acordo foi criado três conceitos: o capital regulatório, os Ativos Ponderados pelo Risco (APR) e o índice mínimo de capital para a cobertura do risco de crédito (índice de Basiléia ou Razão BIS). Por outro lado, o Acordo de Basiléia I sofreu algumas críticas, entre elas destaca-se a de que “o pequeno número das categorias de risco preestabelecidas provou-se inadequado em face da diversidade das operações bancárias. O capital exigido jamais refletiu adequadamente os distintos perfis de risco dos ativos das instituições” (CASTRO, 2007, p. 281).

Diante das críticas recebidas sobre o Basiléia I, em 1996 foi publicada uma emenda ao acordo, abrangendo também “o risco de mercado (risco de oscilação de preço dos ativos, tais como títulos e ações)” (CASTRO, 2007, p. 282). Conforme Martin (2006) explica, o crescimento do mercado financeiro e das atividades bancárias levou o Comitê de Basiléia a formular, no ano de 2004, o Acordo de Basiléia II, ou Basiléia II.

O Basiléia II firma-se em três pilares (UNIBB, 2009, p. 19), sendo eles:

- Pilar I – Exigência de capital mínimo;

- Pilar II – Supervisão bancária;
- Pilar III – Disciplina de mercado.

Quanto ao primeiro pilar, Martin (2006, p. 163) explica que “o capital mínimo deve ser suficiente para cobrir os riscos de mercado, crédito e operação”. O BACEN, no art. 2º da Resolução 3.380 de 29 de junho de 2006, define risco operacional como sendo “a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos”. Nesta definição é possível destacar que o BACEN estipula que o risco operacional abrange principalmente os procedimentos internos, sendo assim factível a importância dos controles internos nas instituições financeiras. Sem um sistema de controle interno que reconheça as falhas, deficiências e fraudes ocorridas nos processos, fica evidente que o banco está sujeito à sanções, caso o BACEN, em seu processo de supervisão, detecte algum erro ou descumprimento dos regulamentos estipulados.

No que diz respeito ao risco de crédito, o BACEN define, no art. 2º da Resolução 3.721 de 30 de abril de 2009, que compreende

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.

Este risco está associado à possibilidade de a instituição financeira não receber o valor emprestado ao seu cliente. Conforme a definição do BACEN, no risco de crédito também podem ser destacados os descontos fornecidos pelas instituições quando da renegociação de dívidas e os custos referentes à restituição dos valores emprestados.

Referindo-se ao risco de mercado, o BACEN, no art. 2º da Resolução 3.464 de 26 de junho de 2007, define que é “a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes da flutuação nos valores de mercado de posições detidas por uma instituição financeira”. Neste risco, incluem-se as variações ocorridas no mercado financeiro, como taxas de juros, mercado acionário, taxa de câmbio, entre outros. Conforme essa resolução, a instituição financeira precisa estabelecer políticas de gestão de riscos de mercado e apresentar estratégias que visem o controle destes riscos.

Em referência ao segundo pilar do Basileia II, Castro (2007, p. 285) esclarece que seu maior objetivo é:

Estabelecer um diálogo permanente entre regulados e órgão regulador, para aumentar a segurança do sistema, permitir a intervenção em situações de crescimento de risco e/ou evitar a criação de vantagens ou desvantagens entre instituições reguladas.

Como foi citado anteriormente, o BACEN desenvolveu o Manual da Supervisão (2009), com o objetivo de “dar transparência aos princípios, à forma de atuação e às atividades de Supervisão, tendo como base o ambiente regulamentar e a estrutura legal vigente”. A supervisão possibilita ao BACEN o conhecimento das operações realizadas pelas instituições financeiras e o cumprimento dos regulamentos estabelecidos.

O terceiro pilar, que diz respeito à disciplina de mercado, visa “fomentar a padronização nos procedimentos contábeis e na divulgação das informações” (CASTRO, 2007, p. 285). Tal conceito tem intenção de fornecer maior transparência nas demonstrações contábeis divulgadas pelas instituições financeiras. Os bancos deverão apresentar informações quanto aos riscos sofridos por eles, e qual gerenciamento estabelecido pela instituição.

O sistema de controle interno, estabelecido em um ambiente de controle que garanta sua eficácia e eficiência, é uma ferramenta essencial para as instituições financeiras. Seus benefícios alcançam tanto os investidores, credores, governo, como também o mercado financeiro nacional e internacional, buscando garantir confiabilidade das informações publicadas, adequação às normas estabelecidas pelos órgãos reguladores, e gerenciamento dos riscos inerentes à atividade bancária.

3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

3.1 DEFINIÇÃO

A governança corporativa surge, principalmente, da necessidade de garantir os interesses dos acionistas, sendo eles os verdadeiros proprietários da empresa. Com o crescimento das organizações e a presença de grande número de investidores, nota-se que não havia proteção para os acionistas minoritários, ou seja, os diretores e executivos não desenvolviam suas atividades com fins de garantir o retorno financeiro do capital investido pelos acionistas; ao contrário, se utilizavam de informações privilegiadas para alcançar seus objetivos pessoais. Este conflito de interesses é denominado “conflito de agência”. Neste sentido, os autores Andrade e Rossetti (2007, p. 117) esclarecem que tais conflitos de interesse “resultaram de desvios em relação ao objetivo de maximizar os interesses de proprietários dispersos e ausentes, praticados por gestores oportunistas, focados em maximizar seus próprios propósitos [...]”.

Esse conflito também atingiu o Brasil. Lodi, (2000, p. 17) afirma que

Conflitos entre acionistas e *stakeholders*, mau desempenho de presidentes executivos, auditorias usadas para homologar relatórios financeiros incorretos, conselhos dominados por figuras ligadas ao presidente, excesso de remuneração de diretorias aconteceram também no Brasil no caso de Bancos.

No Brasil, essa preocupação de garantir que o investidor, principalmente estrangeiro, pudesse confiar na administração das empresas brasileiras, levou a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), no ano de 1995, que inicialmente se chamava Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA). O IBGC lançou seu primeiro “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa” em 1999, onde desenvolve “princípios e práticas da boa governança corporativa” (IBGC, 2009, p. 15).

Alguns autores vêm desenvolvendo definições de governança corporativa. De acordo com Lodi, (2000, p. 19),

Chama-se de Governança Corporativa o papel que os Conselhos de Administração passaram a exercer para melhorar o ganho dos acionistas e arbitrar os conflitos existentes entre os acionistas, administradores, auditores externos, minoritários, conselhos fiscais (no Brasil) e os *stakeholders*: empregados, credores e clientes.

Diante do exposto, a governança corporativa de uma organização é determinada pelo Conselho de Administração. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2009, p. 19), a governança corporativa “é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgão de controle”. Para Andrade e Rossetti (2007, p. 141), “a governança corporativa é um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas”. Estes princípios determinam os limites dos administradores da organização, estabelecendo quais as atribuições e responsabilidades dos Conselhos, dos diretores e dos órgãos de controle. Definem, também, a forma de gestão da entidade e os valores éticos defendidos por ela. O IBGC (2009) estabelece quatro princípios básicos de governança corporativa, sendo a transparência, a equidade, a prestação de contas (*accountability*) e a responsabilidade corporativa.

De acordo com o IBGC (2009), a **transparência** representa mais do que uma obrigação estabelecida pelas legislações vigentes, ela diz respeito ao anseio que a empresa tem de divulgar, às partes interessadas, informações pertinentes aos interesses destes. A organização precisa se preocupar em disponibilizar aos investidores muito mais que o desempenho econômico-financeiro, os fatores que guiam a gestão da empresa e criam valor também necessitam ser divulgados. A transparência produz confiança internamente, e também frente às partes interessadas. Para Andrade e Rossetti (2007, p. 142), a transparência é essencial para a boa governança corporativa, desde que “dentro dos limites em que a exposição dos objetivos estratégicos, dos projetos de alto impacto, das políticas e das operações das companhias não sejam conflitantes com a salvaguarda de seus interesses”.

Quanto à **equidade**, o IBGC (2009) defende que se refere ao tratamento imparcial a todos os acionistas e às partes interessadas. Determina que não são aceitáveis ações ou políticas que discriminem os investidores, independente de motivos para tanto.

Na **prestação de contas (*accountability*)**, o IBGC (2009) estabelece que os agentes de governança, ou seja, os administradores, sócios, conselheiros fiscais e auditores, devem divulgar informações sobre sua atuação, se responsabilizando totalmente pelas conseqüências de suas ações, ou omissões.

Sobre a **responsabilidade corporativa**, o IBGC (2009) declara que a sustentabilidade das empresas é responsabilidade dos agentes de governança, procurando garantir a longevidade da organização, tendo em vista questões de cunho ambiental e social.

A CVM (2002, p. 1) apresenta o conceito de governança corporativa como sendo “o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital”. A boa governança corporativa pode proporcionar à empresa um atrativo para os investidores brasileiros e estrangeiros. A governança corporativa é representada por diretrizes estabelecidas para proporcionar harmonia entre os interesses dos acionistas (proprietários), dos diretores, do governo e dos *stakeholders*.

Os *stakeholders* são aqueles que têm interesse nos resultados da organização, como, por exemplo, os funcionários, que precisam receber seus salários e, algumas vezes, bonificações; os credores e bancos, que necessitam receber os valores emprestados; os clientes, que, no contexto bancário, depositam seus recursos financeiros nas instituições confiando em sua credibilidade. Andrade e Rossetti (2007, p. 124) esclarecem, quanto ao significado de *stakeholders*, que este “[...] trata-se de grupos não simplesmente sujeitos a servir de instrumentos para objetivos de terceiros – cada um deles tem seus próprios objetivos, almejam seus próprios fins e objetivam também a maximização de seus retornos”. Os *stakeholders* também têm objetivos, da mesma forma que a entidade, e a boa governança corporativa busca produzir o retorno desejado por estes agentes. No sentido de esclarecer o retorno que a entidade proporciona para o funcionário, Andrade e Rossetti (2007, p. 124) afirmam que “os salários e outros benefícios materiais e imateriais aos empregados são também formas de retorno de uma outra categoria de riqueza indispensável às companhias – o capital humano”. Por isso, a boa gestão empresarial atinge tanto acionistas, como também os demais interessados.

Quanto ao retorno do investimento do acionista, Andrade e Rossetti (2007, p. 117) elucidam que “o máximo retorno total dos proprietários é um objetivo que pressupõe o controle dos conflitos e dos custos de agência [...]”. O retorno financeiro do capital investido é o principal objetivo de quem se dispõe a adquirir ações de uma companhia, mas este objetivo pode gerar conflitos, como dito anteriormente. De um lado se encontram os diretores e executivos, em posse de informações que demonstram a realidade da empresa, e do outro lado estão os acionistas, com acesso somente às informações disponibilizadas pela organização. Diante dessa situação, a boa governança corporativa visa trazer transparência quanto à forma de gestão da empresa; quanto ao gerenciamento dos riscos aos quais está exposta; e quanto aos controles desenvolvidos para garantir a confiabilidade das informações divulgadas.

3.2 AS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Conforme mencionado anteriormente, o IBGC publicou um código com as melhores práticas de governança corporativa. Este código apresenta as definições, atribuições e responsabilidades dos Conselhos e da Auditoria Independente. Traz também esclarecimentos quanto às políticas que a empresa precisa definir quanto à gestão e à condução dos conflitos de interesse.

O IBGC (2009, p. 22) define que “a Assembléia Geral/reunião de sócios é o órgão soberano da organização”. Ainda conforme o IBGC (2009) é na Assembléia Geral que são tomadas as decisões organizacionais. Dentre as atribuições da Assembléia Geral, destacam-se o estabelecimento de alterações no capital social; as definições das cláusulas do Estatuto Social; a eleição dos conselheiros que formarão o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal; as decisões quanto às demonstrações financeiras; entre outras.

De acordo com o IBGC (2009, p. 29), o **Conselho de Administração** representa “o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas”. O Conselho de Administração é responsável por definir os objetivos da entidade, direcionando estrategicamente as atividades da organização, com fins de propiciar que os interesses da organização predominem. Ao mesmo tempo, precisa ligar os acionistas aos administradores, e também atender os objetivos dos *stakeholders*.

Entre as atribuições do Conselho de Administração definidos pelo o IBGC (2009) destacam-se o monitoramento e aprovação quanto às estratégias, às práticas de governança corporativa, à gestão de pessoas e aos controles internos.

O IBGC (2009) recomenda que o mandato do conselheiro não ultrapasse a 2 (dois) anos. E que o estatuto da organização defina quais as condições para reeleição dos conselheiros.

No que se refere à **Gestão** da organização, o IBGC (2009, p. 54) define que “o diretor-presidente é responsável pela gestão da organização e coordenação da Diretoria. Ele atua como elo entre a Diretoria e o Conselho de Administração”. O diretor-presidente não administra sozinho, mas ele é o líder, aquele a quem os diretores das diversas áreas se reportam. O IBGC (2009) explica que a atribuição é do diretor-presidente é de garantir a implementação dos objetivos estabelecidos pelo Conselho de Administração. O diretor-

presidente deva prestar contas a este conselho, mas sua lealdade é para com a organização como um todo, e pelo que ela representa.

Para o IBGC (2009, p. 54), “o diretor-presidente e os demais diretores devem garantir um relacionamento transparente e de longo prazo com as partes interessadas e definir a estratégia de comunicação com esses públicos”. A transparência é uma das ferramentas essenciais para que haja uma boa governança corporativa, e esta transparência deve atingir todos os níveis da entidade. As informações relevantes e que possibilitam o crescimento da organização e o atendimento dos objetivos traçados por ela, devem ser divulgadas aos acionistas e às partes interessadas.

A Lei nº 11.941/09, que alterou a Lei 6.404/76, estabelece que todas as companhias abertas devem atender às determinações da CVM quanto às demonstrações financeiras. A lei determina que estas demonstrações sejam auditadas por auditores independentes registrados junto à CVM.

Sobre as atribuições da **Auditoria Independente**, o IBGC (2009, p. 59) esclarece que “inclui-se a revisão e a avaliação dos controles internos da organização. Esta tarefa deve resultar num relatório específico de recomendações sobre melhoria e aperfeiçoamento dos controles internos”. Portanto, a auditoria independente deve avaliar a eficiência e eficácia dos controles internos da organização, propondo ajustes, com fins de possibilitar a melhor adequação de tais controles com os regulamentos internos e externos. O Comitê de Auditoria é responsável por “recomendar ao Conselho a contratação, remuneração, retenção e substituição do auditor independente” (IBGC, 2009, p. 59).

O IBGC (2009, p. 60) especifica que é recomendado “que a eventual renovação com a firma de auditoria, após o prazo máximo de 5 (cinco) anos, seja submetida à aprovação da maioria dos sócios presentes em Assembléia Geral”. A CVM, no art. 31 da Instrução 308, de 31 de maio de 1999, decidiu que o auditor independente não deve “prestar serviços para um mesmo cliente, por prazo superior a cinco anos consecutivos, [...] exigindo-se um intervalo mínimo de três anos para a sua recontração”. As boas práticas de governança corporativa estipulam que esta recontração, se ultrapassar 5 anos, deve ser levada para aprovação na Assembléia Geral.

Para garantir a independência, o IBGC (2009, p. 60) define que “o auditor não pode auditar o seu próprio trabalho. Conseqüentemente, como regra geral, não deve realizar trabalhos de consultoria para a organização que audita”. Essa regra é essencial para garantir que não haverá nenhum interesse, por parte do auditor independente, nos trabalhos executados.

O **Conselho Fiscal** não é encontrado em alguns países, como por exemplo, nos Estados Unidos da América, onde se utiliza o Comitê de Auditoria. Porém, aqui no Brasil ele ainda é empregado, e diante disto, o IBGC (2009, p. 62) esclarece que “o Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras. Conforme o estatuto, pode ser permanente ou não”. Como o próprio nome diz, o Conselho Fiscal existe para fiscalizar a administração da organização. E este conselho pode ser permanente ou ter estipulado o tempo do mandato de seus conselheiros, isto dependerá do que for definido no Estatuto Social da empresa. Os autores Andrade e Rossetti (2007, p. 264) afirmam que o Conselho Fiscal “trata-se de órgão de governança que informa, opina, sugere e denuncia, não exercendo, porém, a administração ativa da companhia”. É, portanto, de competência do Conselho Fiscal examinar as informações divulgadas pela empresa e denunciar as irregularidades encontradas.

O IBGC (2009, p. 62) definiu algumas atribuições do Conselho Fiscal, e dentre elas é possível destacar:

- Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- 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;
- Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;
- Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar.

É importante ressaltar que as demonstrações contábeis apresentadas pela entidade passa pelo Conselho Fiscal, garantindo ainda mais a confiabilidade das informações.

Os valores éticos defendidos pela entidade precisa se divulgado aos seus acionistas, e também aos *stakeholders*. Aqueles necessitam conhecer quais as prioridades da empresa, suas políticas e princípios, de forma que possam verificar se eles são pautados em valores éticos e morais. Quanto aos *stakeholders*, principalmente para os funcionários, deve ficar clara a posição da organização, isto ocorre através do Código de Conduta, ou Código de ética.

Quanto a **Conduta e Conflito de Interesses**, o IBGC (2009, p. 66) explica que:

Além do respeito às leis do país, toda organização deve ter um Código de Conduta que comprometa administradores e funcionários. O documento deve ser elaborado pela Diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração e por este aprovados. O Código de Conduta deve também definir responsabilidades sociais e ambientais. O código deve refletir adequadamente a cultura da empresa e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentado.

Fica claro que o Código de Conduta atinge a toda a empresa, em todos os níveis, e independentemente das funções exercidas. A diretoria da organização elabora o código atentando para a realidade da empresa, da sociedade em que está inserida, produzindo uma clara elucidação quanto aos valores e, também, quanto à missão da entidade.

No que tange ao conflito de interesses, o IBGC (2009, p. 67) define que

É importante prezar pela separação de funções e definição clara de papéis e responsabilidades associadas aos mandatos de todos os agentes de governança, inclusive com a definição das alçadas de decisão de cada instância, de forma a minimizar possíveis focos de conflitos de interesses.

Destaca-se que a segregação de funções é uma ferramenta que possibilita a mitigação de conflitos de interesses dentro da organização. A direção da empresa deve definir as funções de cada funcionário, de modo que previna que um ou outro se utilize do poder recebido para efetuar operações que comprometam a integridade da empresa e dos valores por ela defendidos. E quanto à utilização de informações privilegiadas para interesses próprios ou de terceiros, o IBGC (2009) esclarece que precisa ser definido no Código de Conduta que este mecanismo fere a igualdade de informação dentro da organização.

As melhores práticas de governança corporativa objetivam garantir os direitos dos acionistas minoritários e das partes interessadas, através de conselhos, auditoria e normas de conduta.

3.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA E A BM&FBOVESPA

Visando a adequação às boas práticas de governança corporativa pelas empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), no ano 2000 foram instituídos três segmentos especiais de listagem, sendo eles o Novo Mercado e as Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa, estes divididos em Nível 1 e Nível 2. Estes segmentos foram estabelecidos com fins de atrair investidores e possibilitar a valorização das empresas (BM&FBovespa, 2009). A partir de 2008 a BOVESPA passou a ser denominada BM&FBovespa, resultado da união da BOVESPA com a Bolsa de Mercadorias & Futuros, e disponibilizou em seu *website* os regulamentos necessários para a participação das empresas nesses segmentos.

Os três segmentos são caracterizados por um contrato assinado entre a BM&FBovespa e a companhia, representada por seus administradores, pelo Conselho de Administração e pelo controladores. Andrade e Rossetti (2007, p. 439) afirmam que “mesmo que, por hipótese, uma companhia já atenda, reconhecidamente, às práticas exigidas, a bolsa não a classifica sem a adesão contratual”. A adesão das empresas aos segmentos Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado é voluntária, ficando a cargo da empresa a decisão de permanecer no mercado tradicional ou aderir aos segmentos disponibilizados.

Os requisitos exigidos por cada segmento levou as empresas a adotarem melhores práticas de governança corporativa além das estipuladas pela legislação e regulamentos vigentes. Os autores Andrade e Rossetti (2007, p. 440) esclarecem que “a migração para os mercados diferenciados é, assim um ato que implica compromissos que vão além das disposições legais [...]”. Dessa forma, as empresas precisam empregar em sua organização práticas que produzam a boa governança, protegendo os acionistas, e proporcionando o atendimento dos objetivos dos *stakeholders*.

3.3.1 Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa Nível 1

De acordo com a BM&FBovespa (2010), as empresas que desejam negociar no Nível 1 de Governança Corporativa se comprometem a aprimorar as informações divulgadas ao mercado e, também, quanto à dispersão acionária. Dentre os requisitos estabelecidos pela BM&FBovespa, de acordo com o Regulamento de práticas diferenciadas de governança corporativa nível 1 (2010), destacam-se:

- Percentual mínimo de ações em circulação de 25% (vinte e cinco por cento) do capital social da companhia. A empresa deve manter esse percentual durante todo o tempo em que estiver nesse nível. Este conceito é conhecido como *free-float*;

- Divulgação da Demonstração do Fluxo de Caixa. A Lei nº 11.638/07, que alterou a Lei nº 6.404/76, torna esta demonstração obrigatória para as companhias abertas e, também, para companhias fechadas com patrimônio líquido superior a R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais);

- As Informações Trimestrais (ITRs) devem conter, além das estipuladas pela legislação, as demonstrações financeiras consolidadas;

- As Informações Anuais (IANs) precisam apresentar a quantidade e as características dos valores mobiliários emitidos pela companhia, dos quais os administradores, membros do Conselho Fiscal e grupos de acionista controlador sejam titulares direta ou indiretamente;

- Reunião pública com analistas e outros interessados pelo menos uma vez por ano, com fins de divulgar informações quanto à situação econômico-financeira da entidade, seus projetos e perspectivas;

- Apresentação de um calendário anual, informando eventos corporativos programados, como assembleias, divulgação de resultados, entre outros;

- Divulgação de informações quanto aos contratos celebrados entre a companhia e as partes relacionadas, como controladas ou coligadas, administradores, acionista controlador, empresas controladas ou coligadas dos administradores e do acionista controlador. Essas informações devem ser divulgadas sempre que um único contrato ou contratos sucessivos, em qualquer período de um ano, atinja o valor igual ou superior a R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais) ou valor igual ou superior a 1% (um por cento) sobre o patrimônio líquido da empresa, devendo ser considerado o maior valor;

- Dispersão acionária na distribuição pública de ações, adotando procedimentos especiais, como garantia de acesso a todos os investidores interessados e distribuição a pessoa física ou investidores não institucionais de, no mínimo, 10% (dez por cento) do total a ser distribuído;

- Comunicação, à BM&FBovespa, da quantidade e as características dos valores mobiliários, e também derivativos, da companhia que pertençam direta ou indiretamente ao acionista controlador. Em casos de negociação desses títulos, deverá ser comunicado os detalhes da transação à BM&FBovespa no prazo de 10 (dez) dias após o término do mês da negociação, informando também o preço transacionado. Estas informações serão divulgadas pela BM&FBovespa de forma consolidada.

Estas são as principais exigências para as empresas que estão listadas no segmento Nível 1. Fica clara a preocupação do mercado de valores mobiliários, representado no Brasil pela BM&FBovespa, de proporcionar aos acionistas, e investidores interessados, mais transparência quanto à realidade da empresa, e de suas transações, principalmente as negociações entre controlada e coligada, ou vice versa, e entre a empresa e os administradores ou os acionistas controladores. Essa transparência previne o “conflito de agência” e proporciona maior segurança e confiabilidade na administração da companhia.

3.3.2 Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa Nível 2

As empresas que se comprometem com os requisitos do segmento Nível 2 devem atender aos requisitos do Nível 1, acrescentados de algumas exigências mais amplas quanto à governança corporativa, especialmente no que se refere aos direitos dos acionistas minoritários. Os principais requisitos adicionais estipulados pela BM&FBovespa, de acordo com o Regulamento de práticas diferenciadas de governança corporativa nível 2 (2010), são:

- Conselho de Administração formado por, no mínimo, 5 (cinco membros), eleitos em Assembléia Geral. Dentre os membros do Conselho de Administração, pelo menos 20% (vinte por cento) deverão ser conselheiros independentes. O mandato dos conselheiros será de no máximo 2 (dois) anos, podendo haver reeleição;

- Divulgação das demonstrações financeiras de acordo com padrões internacionais, IFRS ou US GAAP. A *International Financial Reporting Standard* (IFRS) é a norma internacional de contabilidade, estabelecida pelo *International Accounting Standards Board* (IASB). Os *United States Generally Accepted Accounting Principles* (US GAAP) são os princípios contábeis geralmente aceitos nos Estados Unidos. A partir da Lei nº 11.638/07, deu-se início a convergência das normas brasileiras para as normas internacionais. A BM&FBovespa define, também, que as demonstrações financeiras, o relatório da administração, as notas explicativas, a proposta de destinação do resultado e o parecer dos auditores independentes, devem ser divulgados em inglês, contendo na íntegra o que foi informado na versão em português;

- Direito de voto para as ações preferenciais em assuntos como: transformação, cisão, incorporação ou fusão da organização; aprovação de contratos entre a empresa e o acionista controlador, direta ou indiretamente; avaliação de bens destinados à integralização de aumento de capital da entidade;

- Extensão do tratamento dado ao acionista controlador para os demais acionistas detentores de ações ordinárias, quando da venda do controle da companhia. Se a empresa tiver emitido ações preferenciais sem direito de voto ou com voto restrito, a venda de tais ações deverá ser realizada por, no mínimo, 80% (oitenta por cento) do valor oferecido aos detentores de ações ordinárias;

- Realização de oferta pública de aquisição de todas as ações em circulação, pelo menos por seu valor econômico, quando houver o cancelamento do registro de companhia

aberta ou a descontinuidade no exercício de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa Nível 2;

- Adesão à cláusula de arbitragem, onde a BM&FBovespa juntamente com a empresa, os acionistas, os administradores e membros do conselho fiscal se comprometem a resolver toda disputa ou controvérsia por meio de arbitragem, que se dará perante a Câmara de Arbitragem.

Alguns desses requisitos precisam ser levados para a Assembléia Geral da empresa, com fins de serem aprovados e, então, incluídos em seu Estatuto Social.

Neste segmento, as empresas empregam melhores práticas de governança corporativa, possibilitando maior confiança e inovação. Produz inovação porque, antes da publicação da Lei nº 11.638/07, a BM&FBovespa já exigia que as companhias listadas no Nível 2 apresentassem suas demonstrações financeiras de acordo com as normas internacionais (IFRS ou US GAAP), e na versão em inglês também. Dessa forma, buscou-se atrair o investidor estrangeiro, já familiarizado com os padrões internacionais e com o idioma inglês.

3.3.3 Novo Mercado

Os requisitos definidos pela BM&FBovespa, de acordo com o Regulamento de listagem do novo mercado (2010), são praticamente os mesmos exigidos para as Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa Nível 2 acrescidos dos seguintes requisitos:

- Capital Social dividido exclusivamente em ações ordinárias, exceto em casos de desestatização. Dessa forma, todos os acionistas devem ter direito a voto;

- Extensão do tratamento dado ao acionista controlador para os demais acionistas, quando da venda do controle da companhia. Considerando que as empresas listadas no Novo Mercado não possuem ações preferenciais, a oferta feita ao acionista controlador para a compra da companhia deve se estender a todos os acionistas da mesma.

Segundo os autores Andrade e Rossetti (2007, p. 442),

[...] o Novo Mercado é mais voltado para: a) empresas que venham abrir capital, mediante distribuição pública mínima de R\$ 10 milhões; b) empresas de capital aberto que tenham pelo menos quinhentos acionistas, apenas com ações ordinárias; e c) empresas de capital aberto com ações preferenciais, que possam convertê-las em ordinárias.

Diante disto, o Novo Mercado é destinado, principalmente, às empresas que desejam abrir seu capital para venda e negociação na BM&FBovespa. As Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa Nível 1 e Nível 2 são destinadas às empresas que já negociam na bolsa de valores e estão listadas no mercado tradicional, tendo a faculdade de migrarem para tais segmentos de listagem.

As empresas não são obrigadas a aderirem aos segmentos especiais da BM&FBovespa; pelo contrário, a bolsa de valores deixa claro que as empresas se comprometem voluntariamente com os requisitos estipulados para cada segmento. No entanto, a melhoria nas práticas de governança corporativa possibilita às entidades maior competitividade e atratividade em um mercado que cresce a cada dia e é marcado por riscos e incertezas.

É válido lembrar que, apesar da BM&FBovespa não tratar desse assunto nos requisitos para listagem nos segmentos especiais, o Código de Conduta ou de Ética são princípios válidos para todas as empresas, e mostram a responsabilidade que a empresa toma para si de demonstrar seus valores à sociedade e aos investidores.

4 LEI SARBANES-OXLEY (SOX)

A Lei *Sarbanes-Oxley* foi promulgada em 30 de julho de 2002, pelo então presidente dos Estados Unidos da América, George W. Bush. O autor Peters (2007) esclarece que a Lei *Sarbanes-Oxley* leva o nome de seus principais patrocinadores, o Senador Paul Sarbanes e o Deputado Michael G. Oxley.

4.1 MOTIVOS PARA A PUBLICAÇÃO DA LEI SARBANES-OXLEY (SOX)

Esta Lei foi uma resposta do governo norte-americano “a inúmeros escândalos corporativos e contábeis de grandes proporções” (PETERS, 2007, p. 15) divulgados entre os anos de 2001 e 2002. Estavam envolvidas nesses escândalos algumas das maiores empresas dos Estados Unidos, como a *Enron* e a *WorldCom*.

Estes escândalos causaram uma séria instabilidade no mercado financeiro e, também, uma descrença nas demonstrações contábeis apresentadas pelas empresas norte-americanas. O governo dos Estados Unidos teve que agir muito rápido, pois quando o mercado já estava fragilizado pelas fraudes da empresa *Enron*, reveladas no final de 2001, surgem, em julho de 2002, evidências de que a *WorldCom* apresentava erros nos lançamentos contábeis, ocultando volumosos prejuízos. Outras empresas também foram investigadas e descobertas fraudes em suas demonstrações. A empresa que auditava a *WorldCom* e a *Enron* era a *Arthur Andersen*.

4.1.1 *Arthur Andersen*

A empresa de auditoria independente, *Arthur Andersen*, com 89 anos de existência era uma das maiores empresas de auditoria do mundo. Ela prestava serviços de auditoria e de consultoria às empresas como *Enron* e *WorldCom*. Borgerth (2007, p. 5) afirma que “quando o caso *Enron* veio à tona, com todas as implicações sobre o envolvimento da Andersen, [...] em questão de meses, a empresa estava acabada”. Muito mais do que clientes, a *Arthur Andersen* perdeu, em poucos meses, a reputação e a credibilidade que levou anos para construir.

Borgerth (2007) esclarece que a justiça comprovou a participação da *Andersen* no escândalo da *Enron*, e no momento que começaram os rumores da investigação de seu envolvimento, foram destruídos vários documentos que comprometeriam a *Enron*, e ela própria, demonstrando sua total falta de ética. As empresas que possuíam contratos de auditoria e consultoria com a *Andersen* tiveram suas ações desvalorizadas de um dia para o outro, pois o fato de ter suas demonstrações auditadas por ela era fator de risco.

Depois que foram expostas as manipulações realizadas por essas empresas, muitas outras começaram a ser investigadas. E diante deste cenário, de insegurança nas demonstrações contábeis divulgadas pelas empresas e nas operações realizadas por elas, em julho de 2002, o governo norte-americano promulgou a *Sarbanes-Oxley Act*, mais conhecida como Lei SOX ou Lei *Sarbanes-Oxley*. Essa lei produziu muitas mudanças, principalmente no que diz respeito à responsabilidade dos executivos e diretores das organizações quanto às informações divulgadas. Borgerth (2007, p. 19) afirma que o objetivo da Lei SOX é “estabelecer sanções que coíbam procedimentos não éticos e em desacordo com as boas práticas de governança corporativa por parte das empresas atuantes no mercado norte-americano”. Dentro deste grupo de empresas que atuam no mercado de ações dos Estados Unidos se encontram, também, companhias estrangeiras, entre elas estão algumas empresas brasileiras.

4.2 EXIGÊNCIAS NO ÂMBITO DOS CONTROLES INTERNOS – SEÇÃO 404

O órgão norte-americano responsável pela aplicação da Lei SOX é a *Securities and Exchange Commission* (SEC), que atua nos EUA como a CVM no Brasil. A Lei SOX trata de assuntos como independência da auditoria, responsabilidade corporativa, ampliação das divulgações financeiras, conflitos de interesses dos analistas, entre outros. A Lei também estabelece penalidades e multas, considerando as fraudes contábeis crime de colarinho branco, com penas de até 20 (vinte) anos de prisão e multas de até US\$ 5 milhões (Dias, 2010).

Preocupados com os efeitos causados pela negligência nos controles internos, os legisladores estabeleceram na Seção 404 da Lei SOX como devem ser gerenciados e avaliados os controles internos. Neste mesmo sentido, Dias (2010, p. 36) esclarece que “a *Sarbanes-Oxley* estabelece, explicitamente, a responsabilidade da alta gestão pelo

estabelecimento, avaliação e monitoramento da eficácia dos controles internos sobre os relatórios financeiros”. A Lei SOX (EUA, 2002) versa o seguinte em sua Seção 404:

SEÇÃO 404. GESTÃO AVALIAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS

(a) REGRAS EXIGIDAS. – A Comissão estabelecerá regras exigindo em cada relatório anual exigido pela seção 13(a) ou 15(d) da *Securities Exchange Act of 1934* (15 U.S.C. 78m or 78o(d)) conter um relatório de controle interno, que deve - (1) estabelece a responsabilidade de administração pelo estabelecimento e manutenção de uma estrutura de controle interno e procedimentos adequados para relatórios financeiros; e (2) incluir uma avaliação, a partir do final do ano fiscal mais recente do emitente, da eficácia da estrutura de controles internos e procedimentos do emitente do relatório financeiro.

(b) AVALIAÇÃO E RELATÓRIO DE CONTROLE INTERNO. – Com relação à avaliação do controle interno exigido na subseção (a), cada firma de contabilidade pública registrada que prepara e emite o relatório de auditoria do emitente atestará, em um relatório, a avaliação feita pela administração do emitente. Um atestado feito segundo esta subseção deverá ser feito de acordo com as normas para comprovação dos compromissos emitidos ou adotados pelo Conselho.

Nenhum atestado semelhante deve ser o sujeito de um compromisso separado.
(Tradução da autora)

Primeiramente, as empresas devem divulgar, juntamente com suas demonstrações financeiras, um relatório de controle interno, onde os executivos, designadamente os diretores presidente e financeiro, denominados *Chief Executive Officer* (CEO) e *Chief Financial Officer* (CFO) respectivamente, se declaram responsáveis pelos controles internos estabelecidos e mantidos pela empresa. Deve ser feita uma avaliação da eficiência do sistema de controles internos implementados pela entidade, considerando a estrutura e os procedimentos definidos. Para Peters (2007, p. 17), a Seção 404 exige que “as companhias abertas avaliem e publiquem a efetividade de seus controles internos relacionados com a divulgação financeira [...]”. A Lei SOX requer que as empresas não apenas tenham um sistema de controle interno, mas que ele seja adequado e eficaz. Diante desta exigência, “a SEC recomenda às empresas que adotem os padrões de controle interno estabelecidos pelo The Committee of Sponsoring Organizations (COSO)” (BORGERTH, 2007, p. 37). Os componentes do controle interno divulgados pelo COSO (1992) foram apresentados anteriormente, e são: ambiente de controle, avaliação de risco, atividades de controle, informação e comunicação, e monitoramento.

Em segundo lugar, a avaliação exigida pelo item (a) da Seção 404 deve ser atestada pela empresa que faz a auditoria da companhia, ou seja, o auditor independente, responsável por apresentar um parecer sobre as demonstrações financeiras divulgadas pela entidade, deve confirmar, em um relatório separado, a eficiência e eficácia dos procedimentos de controles internos estabelecidos e mantidos pela organização.

A Lei SOX também trouxe restrições para uma série de serviços que as empresas de auditoria prestavam aos seus clientes; entre eles está o serviço de consultoria. Para garantir sua independência, o auditor independente não deve prestar serviço de consultoria à empresa auditada. Diante disto, Borgerth (2007) afirma que, quando da publicação da Lei SOX e da fase de testes para adequação das exigências, principalmente quanto a Seção 404, as companhias contrataram outras empresas de auditoria para prestarem serviços de consultoria, pois havia receio de que seus auditores independentes, por medo das sanções impostas pela Lei, não atestassem os relatórios emitidos.

Muitas empresas questionaram a necessidade de exigências tão pesadas, como as contidas na Seção 404. Fica evidente que se uma empresa efetua suas operações de acordo com os regulamentos internos e externos; pautando seus objetivos em valores éticos, não terá nenhum problema em divulgar um relatório confirmando a veracidade de suas informações e a eficiência de seu sistema de controle interno.

Um sistema de controle interno eficiente produz segurança de que as informações divulgadas são fiéis à realidade da empresa. Traz confiança aos investidores e proporciona transparência quanto às atividades realizadas pela organização.

4.3 LEI SOX E AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Nos escândalos de 2001 e 2002, ficou constatada a existência do “conflito de agência” nas empresas envolvidas. A alta administração estava apenas preocupada em garantir seus interesses, a sua própria rentabilidade, apresentando um total descaso pelos acionistas minoritários e até mesmo por seus funcionários.

Andrade e Rossetti (2007, p. 183) afirmam que “a lei Sarbanes-Oxley promoveu ampla regulação da vida corporativa, fundamentada nas boas práticas de governança corporativa”. A sociedade e o governo norte-americano puderam perceber que as empresas precisam preservar princípios e políticas que transmitam valores éticos. A Lei SOX transmitiu ao diretor da empresa a responsabilidade pelas atividades da empresa, colocando em seus ombros o dever de conhecer, fiscalizar e avaliar as operações realizadas e os controles executados no âmbito da organização.

Sobre as alterações produzidas pela Lei SOX, Andrade e Rossetti (2007, p. 185) afirmam que “os impactos da lei Sarbanes-Oxley e de mudanças nela inspiradas e por ela

exigidas na legislação de outros países têm sido expressivos. Está-se definindo um novo cenário para a governança corporativa”. A Lei SOX trouxe alguns elementos novos, que produzem a boa governança corporativa; entre eles estão (ANDRADE; ROSSETTI, 2007):

- Ágios de governança, onde alguns investidores se dispõem a pagar mais por ações de empresas que adotem práticas de boa governança corporativa;
- Códigos de Ética são respostas à Lei, mas também se tornam compromissos firmados pelas empresas, transmitindo valores de governança corporativa;
- Conflitos de agência são minimizados com a transparência e o controle das remunerações e benefícios dos executivos;
- Cumprimento das normas estipuladas pelos órgãos reguladores;
- Compromisso com os acionistas minoritários;
- Equilíbrio entre os direitos dos acionistas com os dos outros *stakeholders*.

Os valores de integridade, transparência e ética são trazidos ao ambiente empresarial, produzindo maior confiança e credibilidade nas operações realizadas pela organização. Como muitas empresas não usaram mecanismos legais e éticos em suas operações voluntariamente e, conseqüentemente, causaram uma crise financeira no mercado acionário, surgiu a Lei SOX, trazendo obrigatoriedade de práticas de governança corporativa. Andrade e Rossetti (2007, p. 182) *apud* Deloitte, dizem que “sob a infinidade de páginas da lei, repleta de *legalismos*, reside um premissa simples: ***a boa governança corporativa e as práticas éticas do negócio não são mais requintes – são leis***”. As empresas devem, simplesmente, se adequar às exigências da Lei.

5 METODOLOGIA

Para a construção da pesquisa e solução do problema levantado, o qual é verificar quais instituições financeiras mais divulgam suas informações, considerando os dados quanto ao Controle Interno e à Governança Corporativa, este trabalho, quanto aos objetivos, será descritivo. Andrade (2010, p. 112) afirma que “nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. Portanto, os dados coletados serão ordenados, estudados e expostos pela autora, sem sua interferência nas informações levantadas.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa será bibliográfica e documental. Primeiramente, será realizado um levantamento de bibliografia que aborde o tema definido. Baruffi (2004, p. 59) esclarece que “a pesquisa bibliográfica é aquela pesquisa que procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”. Já Beuren (2010, p. 86) explica que a pesquisa bibliográfica “constitui parte da pesquisa descritiva [...], quando objetiva recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta [...]”. Diante disso, este trabalho será fundamentado em bibliografia que procurará produzir um maior conhecimento sobre o tema, e ao mesmo tempo possibilitar a resolução do problema levantado.

A pesquisa também será documental, onde se utilizará documentos divulgados pelas instituições financeiras pesquisadas. Beuren (2010, p. 89) esclarece que “a pesquisa documental baseia-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”. Este estudo buscará informações relacionadas ao tema, mas que se encontram em vários tipos de documentos diferentes, e neste sentido Beuren (2010, p. 89) acrescenta que a importância da pesquisa documental “é justificada no momento em que se podem organizar informações que se encontram dispersas, conferindo-lhe uma nova importância como fonte de consulta”. A presente pesquisa buscará transmitir as informações, ora dispersas, em quadros comparativos, considerando os conceitos apresentados no referencial teórico.

No que diz respeito à abordagem do problema, esta pesquisa será qualitativa. Gressler (2004, p. 42) afirma que “a abordagem qualitativa [...] é utilizada quando se busca descrever a complexidade de determinado problema, não envolvendo manipulação de variáveis e estudos experimentais”. Já Beuren (2010, p. 92) afirma que “na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo

estudado”. Também será quantitativa, no entanto, não serão utilizados métodos estatísticos ou gráficos, nem tão pouco manipulação de variáveis. Considerando as definições citadas, este trabalho procurará analisar as informações disponibilizadas pelas instituições financeiras selecionadas, sem manipulação de variáveis ou aplicação de modelos estatísticos. Será realizada uma análise das informações divulgadas por tais instituições em seus *websites*, sobre controles internos e governança corporativa. Os dados foram colhidos no período de 20/08/2010 a 03/11/2010, e se encontram, especificadamente, no ambiente de “Relações com Investidores”.

5.1 DEFINIÇÕES SOBRE A AMOSTRA

Para a composição da amostra foram selecionadas as quatro maiores instituições financeiras que atuam no Brasil (Banco Itaú Unibanco S.A., Banco do Brasil S.A., Banco Bradesco S.A. e Banco Santander S.A.), considerando o resultado bruto de intermediação financeira publicado pelo BACEN, referente a dezembro de 2009. Para a formação da amostra, também foi considerado que essas instituições financeiras estão listadas em três segmentos diferentes da BM&FBovespa, sendo o Banco do Brasil S.A. listado no Novo Mercado, o Banco Santander S.A. no Nível 2 de Governança Corporativa, o Banco Bradesco S.A. e o Banco Itaú Unibanco S.A. no Nível 1 de Governança Corporativa.

Para a realização da pesquisa, foram coletados dados divulgados pelas organizações selecionadas em seus *websites*, no ambiente de “Relações com Investidores”, entre eles estão o Relatório Anual 2009, Estatuto Social, Regimento Interno do Conselho de Administração, Regimento Interno do Conselho Fiscal, Código de Ética, Código ou Política de Governança Corporativa, entre outros.

Para a seleção dos princípios dos componentes do controle interno e práticas de governança corporativa, foram consideradas, principalmente, a relevância do item e as informações disponibilizadas pelas organizações. Os princípios dos componentes do controle interno têm como base o *Internal control over financial reporting: guidance for smaller public companies – volume II* (Controle Interno sobre os relatórios financeiros: guia para pequenas empresas públicas – volume II), publicado pelo COSO em junho de 2006. As práticas de governança corporativa são baseadas no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, publicado pelo IBGC em 2009.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS DADOS

6.1 AMBIENTE DE CONTROLE

De acordo com o COSO (2006), os princípios do ambiente de controle são: integridade e valores éticos, Conselho de Administração, filosofia e estilo operacional da administração, estrutura organizacional, competência dos relatórios financeiros, autoridade e responsabilidade, e recursos humanos. Dentre esses princípios, foram selecionados três que dizem respeito à integridade e ética, estrutura organizacional e recursos humanos, de acordo com o Quadro 1. Para a seleção dos princípios, foram consideradas a relevância e os dados disponibilizados pelas empresas analisadas.

Ambiente de Controle	Banco do Brasil S.A.	Bradesco S.A	Banco Itaú Unibanco S.A	Banco Santander S.A.
Integridade e valores éticos.	Código de Ética – Apresenta a conduta do banco junto aos clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, parceiros, concorrentes, governo, comunidade e órgãos reguladores.	Política de Controles Internos e <i>Compliance</i> – Estabelece diretrizes básicas sobre os controles internos dentro da organização. Código de Ética – defende, entre outros, os valores e princípios éticos e a integridade.	Código de Ética – Presidente do Conselho de Administração e o Presidente Executivo expressam que os negócios e as práticas da organização devem estar aderentes aos valores e princípios definidos no Código de Ética. No Código, o banco apresenta seus Princípios de Ética.	Código de Ética – Destinado a todos os funcionários das empresas integrantes do Santander como referência para as práticas pessoal e profissional. Apresenta itens como responsabilidades, ética profissional, sigilo, conflito de interesses, entre outros.
Estrutura Organizacional	Apresenta o Conselho Diretor subordinado ao Conselho de Administração. O Conselho Diretor é dirigido pelo Presidente e 9 (nove) vice-presidências. Subordinado ao Conselho Diretor há um órgão de Controles Internos.	Apresenta 5 (cinco) comitês, e o Diretor subordinados ao Conselho de Administração. Entre os comitês, tem o Comitê de Controles Internos e <i>Compliance</i> .	Apresenta 6 (seis) comitês e a Diretoria Executiva subordinados ao Conselho de Administração. Entre os comitês, há o Comitê de Gestão de Risco e de Capital.	Não divulga.

Recursos Humanos	Relatório Anual 2009 – Não divulga as ações referentes a treinamentos de pessoal especificamente na área de controles internos.	Relatório Anual 2009 – Divulga que possui uma estrutura de pessoas com dedicação exclusiva na área de controle interno, onde há investimentos em tecnologia, treinamentos e reciclagem de pessoal.	Relatório Anual 2009 – Programa de gestão de compromissos éticos e educação continuada em ética, onde foram desenvolvidos treinamentos de Controle de Transações em Espécies e de Prevenção à Lavagem de Dinheiro em 13% dos colaboradores.	Relatório Anual 2009 – Na área de Gestão de risco apresenta treinamentos sobre os procedimentos necessários para a avaliação do Ambiente de Controles Internos, e outros relacionados à área de riscos operacionais.
------------------	---	--	---	--

Quadro 1 - Princípios de Ambiente de Controle

Fonte: Da autora, com dados da pesquisa.

Integridade e valores éticos – O Banco Bradesco se diferencia dos demais bancos, por ser o único a divulgar sua Política de Controles Internos e *Compliance*, onde defende diretrizes básicas para os controles internos da organização, abrangendo, também, a integridade e os valores éticos. Todos os bancos apresentam um código de ética, e é possível perceber as diferenças nas gestões dessas organizações. Isto ocorre porque os valores éticos e a integridade da companhia devem ser definidos e transmitidos pela alta administração, e cada empresa tem sua visão e suas crenças.

Estrutura Organizacional – Apenas o Banco Santander não divulga sua estrutura organizacional. Os demais bancos apresentam uma estrutura organizacional variada, seguindo a estratégia de cada um deles.

Recursos Humanos – O Banco do Brasil é o único que não divulga nenhum treinamento, específico na área de controle interno, para seus funcionários. Os demais bancos informam que investem em treinamentos de pessoal na área de controle interno, riscos operacionais e ética.

6.2 AVALIAÇÃO DE RISCOS

O COSO (2006) aponta três princípios para a avaliação de riscos, sendo: objetivo dos relatórios financeiros, riscos dos relatórios financeiros e risco de fraude. O princípio escolhido para análise foi o de riscos dos relatórios financeiros, de acordo com o Quadro 2, entendendo que as empresas estão expostas a diversos riscos e os relatórios financeiros refletem a

importância dada, pela organização, à avaliação desses. Para a seleção dos riscos, foram consideradas a relevância e as definições dadas pelo BACEN.

Avaliação de Riscos	Banco do Brasil S.A.	Bradesco S.A	Banco Itaú Unibanco S.A	Banco Santander S.A.
Risco Operacional	<p>Informa que as Políticas de Risco Operacional são revisadas anualmente e aprovadas pelo Conselho de Administração. Essas políticas têm como objetivo identificar, avaliar, mensurar, mitigar, controlar e monitorar os riscos operacionais, para tanto, o banco informa que tem implementado ações para desenvolvimento de modelos internos de gestão e mensuração efetivos. No Relatório Anual 2009 o banco apresenta que tem utilizado base de dados internos sistematizados, limites de exposição e indicadores-chave de risco.</p>	<p>Relatório Anual 2009 – Informa que para o gerenciamento do risco operacional, o banco se baseia na disseminação da cultura, disponibilização de ferramentas, divulgação de políticas e implantação de metodologias corporativas.</p>	<p>Informa, em sua Política de Gerenciamento de Risco Operacional, que a governança deste risco é exercida pela Administração da organização, supervisionado pelo Comitê de Auditoria e que as políticas relacionadas à gestão do risco operacional de órgãos específicos são elaboradas e disseminadas por tais órgãos. De acordo com o banco, a identificação e a avaliação do risco operacional é realizado em 4 (quatro) fases, sendo o mapeamento de processos, mapeamento de risco, indicadores-chave de risco e base de perdas.</p>	<p>Relatório Anual 2009 – Apresenta um Comitê Executivo de Riscos Operacionais. O Relatório Anual informa que a área de riscos operacionais possui normas, metodologias e modelo interno baseados nas melhores práticas do mercado para identificação, avaliação, monitoramento, gestão e controle de riscos operacionais, atendendo aos requisitos do BACEN.</p>
Risco de Mercado	<p>Informa que foram implementadas ações que asseguram o atendimento dos requisitos mínimos de autorização para uso de modelos internos de risco de mercado, entre eles o aperfeiçoamento da estrutura de limites de risco. No Relatório Anual 2009 o banco informa que se utiliza de estatísticas e de simulação para</p>	<p>Relatório Anual 2009 – Informa que a política de gestão de riscos de mercado é conservadora, considerando que os limites de riscos, o resultado e a exposição são definidos pela alta administração. Estes riscos são monitorados diariamente de forma independente.</p>	<p>Informa que possui uma estrutura única responsável pelo controle do risco de mercado do conglomerado, normatizando e uniformizando as atividades de gestão e controle. Divulga, em sua cartilha de Gerenciamento de Riscos (2010), que as medidas de controle do risco de mercado seguem várias métricas, e os limites de risco estão estruturados</p>	<p>Relatório Anual 2009 – Apresenta uma Estrutura de Limites de Riscos de Mercado para identificar e definir os principais riscos incorridos. No Relatório Anual o banco informa que utiliza diversos modelos matemáticos e estatísticos para o cálculo e gestão do Risco de Mercado.</p>

	mensurar os riscos de mercado e liquidez da suas posições, e que segrega a carteira comercial da carteira de negociação, para as quais são definidos estratégias e limites próprios.		de acordo com as diretrizes dadas pela Comissão Superior de Políticas de Risco pertencente à organização.	
Riscos de Crédito	Divulga que as Políticas de Crédito de Risco de Crédito procuram assegurar a uniformidade nas decisões, aperfeiçoar a administração do risco de crédito, garantir a integridade dos ativos de crédito e níveis adequados de riscos. Para tanto, apresenta o processo de crédito, constituído de 4 (quatro) fases, que são concessão, condução, cobrança e recuperação. No Relatório Anual 2009 informa que utiliza métricas de risco e retorno como instrumentos de disseminação da cultura na instituição.	Relatório Anual 2009 – Estabelece que o gerenciamento do risco de crédito exija um alto grau de disciplina e controle nas análises das operações efetuadas, preservando a integridade e independência dos processos. Considera ainda que as políticas observem cuidados quanto à concentração, concessão, exigência de garantias e prazos que não comprometam a qualidade da carteira.	Apresenta, na cartilha de Gerenciamento de Riscos, que a gestão do risco de crédito é responsabilidade de todas as unidades de negócios do conglomerado. A gestão deste risco é formada por 4 (quatro) etapas, que são a decisão, formalização, monitoramento e cobrança. O controle do risco de crédito é conduzido por meio de limites estabelecidos e de alçadas de decisão, sendo que a governança do gerenciamento deste risco é conduzida por meio de comitês e comissões.	Relatório Anual 2009 – Apresenta o Ciclo do Risco de Crédito com três fases, pré-venda, venda e pós-venda. No Relatório Anual consta que o controle do risco de crédito é realizado de forma contínua e sistemática, considerando o orçamento, limites e <i>benchmarks</i> . O banco divulgou, ainda, uma cartilha sobre o Gerenciamento do Risco de Crédito, estabelecendo princípios e normas básicas para o gerenciamento deste risco no banco e nas demais empresas do conglomerado.

Quadro 2 - Princípios de Avaliação de Riscos

Fonte: Da autora, com dados da pesquisa

Risco Operacional – Destaca-se o Banco Itaú Unibanco, que divulga sua Política de Gerenciamento de Risco Operacional. Os demais bancos apresentam informações quanto ao gerenciamento dos riscos operacionais, principalmente, no Relatório Anual 2009.

Risco de Mercado – O Banco Itaú Unibanco diferencia-se dos demais, pois divulga uma cartilha de Gerenciamento de Riscos abrangendo vários riscos, entre eles o risco de mercado, que é apresentado com detalhes pelo banco. Os demais bancos apresentam informações quanto ao gerenciamento dos riscos de mercado, principalmente, no Relatório Anual 2009.

Risco de Crédito – Destacam-se o Banco Itaú Unibanco e o Banco Santander. O Banco Itaú Unibanco, como apresentado acima, divulga sua cartilha sobre Gerenciamento de Riscos, onde expõe seus instrumentos de gestão do risco de crédito. O Banco Santander divulga uma cartilha de Gerenciamento do Risco de Crédito, onde apresenta normas e princípios para a gestão deste risco na organização. Os demais bancos apresentam informações quanto ao gerenciamento dos riscos de mercado, principalmente, no Relatório Anual 2009.

6.3 ATIVIDADES DE CONTROLE

O COSO (2006) estabelece quatro princípios para as atividades de controle, sendo eles: integração com a avaliação de riscos, seleção e desenvolvimento de atividades de controle, políticas e procedimentos, Tecnologia da informação. Foram selecionados três desses princípios, de acordo com o Quadro 3, considerando a relevância e as informações disponibilizadas pelas instituições financeiras estudadas.

Atividades de Controle	Banco do Brasil S.A.	Bradesco S.A	Banco Itaú Unibanco S.A	Banco Santander S.A.
Integração com a avaliação de riscos	Apresenta uma Diretoria de Controles Internos que faz parte da estrutura de gerenciamento do risco operacional juntamente com a Diretoria de Gestão de Risco e a Diretoria de Gestão de Segurança. Relatório Anual 2009 – Informa que foram intensificadas as ações de mapeamento, avaliação e teste dos controles internos para a mitigação de riscos nas unidades táticas e operacionais.	Apresenta um Comitê de Controles Internos e <i>Compliance</i> diretamente subordinado ao Conselho de Administração, em que uma das atribuições é acompanhar as políticas, procedimentos, responsabilidades e definições pertinentes à estrutura de gestão de risco operacional. No Relatório Anual 2009 o banco afirma que os componentes do sistema de controles internos têm como um de seus objetivos a mitigação das perdas	Apresenta o Comitê de Gestão de Risco e de Capital, que visa atender às resoluções do CMN e reforçar a estrutura de controles internos. Informa que o banco dispõe de uma área dedicada a Controles Internos e <i>Compliance</i> que é responsável pela definição dos métodos para identificação, avaliação, monitoramento, controle mitigação do Risco Operacional.	Relatório Anual 2009 – Apresenta informações sobre Gestão e Controle de riscos juntamente com os Controles Internos. Apresenta um Comitê Executivo de Riscos, e informa que a gestão e o controle dos riscos operacionais buscam a eficácia do sistema de controles internos.

		potenciais advindas da exposição ao risco.		
Políticas e procedimentos	Relatório Anual 2009 – Informa que os controles internos da instituição são baseados nas recomendações do COSO e do <i>Control Objectives for Information and Related Technology</i> (COBIT) (Objetivos do Controle para Informação e Tecnologia Relacionada) (Tradução da autora)	Apresenta a Política de Controles Internos e <i>Compliance</i> com 9 (nove) diretrizes básicas para toda a organização. No Relatório Anual 2009 trás um capítulo específico sobre controles internos, onde o banco afirma que os controles internos da instituição seguem as recomendações do COSO e do COBIT.	Não divulga políticas e procedimentos específicos de controle interno.	Relatório Anual 2009 – Informa que segue as recomendações do COSO.
Tecnologia de Informação (TI)	Relatório Anual 2009 – Informa que investiu no aprimoramento de soluções tecnológicas para análises de risco de crédito, e intensificou ações no âmbito da tecnologia para controles internos.	Relatório Anual 2009 – Apresenta a Segurança da Informação constituída de um conjunto de controles, incluindo procedimentos de segurança, processos, estruturas organizacionais, políticas e normas, com objetivo de proteger as informações nos seus aspectos de confiabilidade, integridade e disponibilidade. Informa, ainda, que a área de TI é gerenciada com objetivo de transformar o complexo em simples e gerenciável, com baixo risco operacional e estabilidade.	Relatório Anual 2009 – Informa que investiu em tecnologia da informação durante o ano, mas não especifica os investimentos nem a atuação da TI nos controles internos e na gestão de Risco.	Relatório Anual 2009 – Apresenta uma área de Segurança da Informação, que é responsável pela definição e disseminação de políticas, padrões e projetos de segurança, assim como define modelos de controle de acesso e implementação de controles para mitigação de riscos de segurança na área de negócio. Apresenta também uma gestão e controle dos riscos tecnológicos, onde auxilia os gestores na identificação e avaliação dos riscos tecnológicos e respectivos controles internos.

Quadro 3 - Princípios de Atividades de Controle

Fonte: Da autora, com dados da pesquisa.

Integração com a avaliação de riscos – Todos os bancos apresentam uma Diretoria ou Comitê diretamente ligado ao controle interno ou à gestão de riscos. O Banco do Brasil e o Banco Bradesco divulgam que possuem uma Diretoria de Controles Internos e um Comitê de

Controles Internos e *Compliance*, respectivamente. O Banco Itaú Unibanco e o Banco Santander apresentam, respectivamente, um Comitê de Gestão de Risco e de Capital e um Comitê Executivo de Riscos.

Políticas e procedimentos – Destacam-se o Banco Bradesco e o Banco Itaú Unibanco. O Banco Bradesco por, como dito anteriormente, divulgar sua Política de Controles Internos e *Compliance*, com diretrizes para toda a organização. E o Banco Itaú Unibanco, por não divulgar nenhuma informação específica sobre suas políticas e procedimentos de controle interno. Os demais bancos apresentam informações no Relatório Anual 2009.

Tecnologia da Informação (TI) – Todas as instituições financeiras pesquisadas divulgam ações na área de tecnologia da informação. O Banco Bradesco e o Banco Santander apresentam uma área de Segurança da Informação, responsável por definir e disseminar políticas de segurança, bem como estabelecer controles de acesso com fins de proteger as informações.

6.4 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Para a Informação e Comunicação, o COSO (2006) defende quatro princípios, sendo: informação dos relatórios financeiros, informação do controle interno, comunicação interna e comunicação externa. De forma a possibilitar a análise, foram selecionados três princípios, e adicionado um item sobre Sistemas de informação, de acordo com o Quadro 4. Para a escolha desses tópicos foram consideradas a relevância e as informações divulgadas.

Informação e Comunicação	Banco do Brasil S.A.	Bradesco S.A	Banco Itaú Unibanco S.A	Banco Santander S.A.
Sistemas de informação	Relatório Anual 2009 – Informa que o Sistema de Controles Internos atua como suporte ao processo de tomada de decisão, fornecendo informações sobre a qualidade dos controles internos e dos processos operacionais do	Relatório Anual 2009 – Informa que os sistemas da organização são continuamente reavaliados e testados para aferir a efetividade dos controles existentes e aplicados.	Não divulga informações quanto ao sistema de informação destinado ao controle interno.	Relatório Anual 2009 – Informa que os sistemas de informação e controle interno utilizados na gestão dos riscos são de responsabilidade do Comitê Executivo de Riscos.

	conglomerado.			
Informação do controle interno	Relatório Anual 2009 – Apresenta informações dos Controles Internos e a mudanças ocorridas durante o exercício.	Relatório Anual 2009 – Apresenta informações específicas sobre Controles Internos e <i>Compliance</i> . É possível acessar o Regimento do Comitê de Controles Internos e <i>Compliance</i> , bem como as Políticas adotadas pela organização nessa área.	Relatório Anual 2009 – Informa que o Comitê de Auditoria tem por objetivo, entre outros, zelar pela qualidade e efetividade dos sistemas de controles internos e de administração de riscos.	Relatório Anual 2009 – Apresenta informações sobre gestão e controle de riscos, abordando os controles internos juntamente com os riscos operacionais. Informa que o Comitê de Auditoria avalia a efetividade do sistema de controles internos, e que o Comitê de Riscos Operacionais é responsável por definir e aprovar políticas e diretrizes de riscos operacionais e controles internos.
Comunicação interna	Relatório Anual 2009 – Informa que utiliza os sistemas internos de comunicação para a disseminação dos conceitos de controles internos entre os funcionários.	Relatório Anual 2009 – Informa que disponibiliza Circulares para atualização do funcionário quanto à condução de assuntos inerentes ao trabalho diário. Não especifica a utilização da comunicação interna na área de controles internos.	Relatório Anual 2009 – Apresenta canal de comunicação interna, mas não especifica a área de controle interno. Informa que realiza ações de comunicação interna estimulando a adoção de práticas éticas nos relacionamentos e nas atividades da organização.	Relatório Anual 2009 – Informa que tem proporcionado a difusão da cultura de gestão e de controle de riscos operacionais por meio da comunicação interna.
Comunicação externa	As informações são repassadas aos investidores e demais usuários externos, exceto órgãos reguladores, através do site da organização, especialmente na área de Relações com Investidores.	As informações são repassadas aos investidores e demais usuários externos, exceto órgãos reguladores, através do site da organização, especialmente na área de Relações com Investidores.	As informações são repassadas aos investidores e demais usuários externos, exceto órgãos reguladores, através do site da organização, especialmente na área de Relações com Investidores.	As informações são repassadas aos investidores e demais usuários externos, exceto órgãos reguladores, através do site da organização, especialmente na área de Relações com Investidores.

Quadro 4 - Princípios de Informação e Comunicação

Fonte: Da autora, com dados da pesquisa

Sistemas de informação – Apenas o Banco Itaú Unibanco não divulga informação quanto aos sistemas de informação especificamente direcionados aos controles internos. O Banco do Brasil destaca-se por divulgar informações sobre seu Sistema de Controles Internos,

este atuando como suporte ao processo de tomada de decisão. Os demais bancos ao menos citam os sistemas de informação no Relatório Anual - 2009.

Informação do controle interno – O Banco Bradesco destaca-se por apresentar no Relatório Anual - 2009 informações específicas sobre controles internos e *compliance*, além de divulgar o Regimento do Comitê de Controles Internos e *Compliance*. As demais instituições financeiras divulgam informações gerais sobre controles internos e riscos operacionais no Relatório Anual - 2009.

Comunicação interna – O Banco Itaú, Unibanco e o Banco Bradesco destacam-se, pois não disponibilizam informações específicas quanto à utilização da comunicação interna na área de controles internos. Os demais bancos divulgam que utilizam a comunicação interna para a disseminação de conceitos e cultura de controles internos e gestão de riscos operacionais.

Comunicação externa – Todos os bancos apresentam, em seus *websites*, um ambiente específico para divulgação de informações aos usuários externos, exceto órgãos reguladores. Esse ambiente é denominado “Relações com Investidores”.

6.5 MONITORAMENTO

Quanto ao monitoramento, o COSO (2006) estabelece dois princípios, que são: avaliações contínuas e separadas, e deficiências dos relatórios. Para o estudo foi selecionado o princípio de avaliações contínuas e separadas, de acordo com o Quadro 5, considerando a relevância e as informações disponibilizadas pelas organizações.

Monitoramento	Banco do Brasil S.A.	Bradesco S.A	Banco Itaú Unibanco S.A	Banco Santander S.A.
Avaliações contínuas	Relatório Anual 2009 – Informa que segue as recomendações do COSO e do COBIT.	Relatório Anual 2009 – Informa que segue as recomendações do COSO e do COBIT.	Não divulga.	Relatório Anual 2009 – Informa que segue as recomendações do COSO.
Avaliações separadas.	Relatório Anual 2009 – Informa que segue as recomendações do COSO e do COBIT.	Relatório Anual 2009 – Informa que segue as recomendações do COSO e do COBIT.	Não divulga.	Relatório Anual 2009 – Informa que segue as recomendações do COSO.

Quadro 5 - Princípios de Monitoramento

Fonte: Da autora, com dados da pesquisa.

Avaliações contínuas e separadas – O Banco Itaú Unibanco destaca-se por não divulgar nenhuma informação quanto aos procedimentos utilizados na organização na área de

controle interno. Os demais bancos informam que seguem as recomendações do COSO, quanto aos controles internos, e o COBIT, quanto ao controle da informação e a tecnologia relacionada a ela.

6.6 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O IBGC (2009) estabelece diretrizes para a constituição e atuação do Conselho de Administração. Para esta pesquisa foram selecionadas quatro diretrizes, de acordo com o Quadro 6, considerando a relevância e as informações disponibilizadas pelas instituições financeiras, são elas: atribuições, composição, qualificação do conselheiro de administração e remuneração.

Conselho de Administração	Banco do Brasil S.A.	Bradesco S.A	Banco Itaú Unibanco S.A	Banco Santander S.A.
Atribuições	Definidas no Estatuto Social e no Regimento Interno, entre elas destacam-se: aprovar as políticas, a estratégia corporativa, o plano de investimentos, o plano diretor e o orçamento geral do Banco; fixar o número e eleger os membros da Diretoria Executiva; decidir sobre a participação dos empregados nos lucros e resultados do Banco; estabelecer meta de rentabilidade que assegure a adequada remuneração do capital próprio.	Definidas no Estatuto Social e no Regimento Interno, entre elas destacam-se: eleger e/ou destituir os membros da Diretoria; zelar para que a Diretoria esteja, sempre, rigorosamente apta para exercer suas funções; fixar a orientação estratégica da Sociedade, com o objetivo de, dentro das melhores práticas de governança corporativa, proteger e maximizar o retorno do investimento do acionista.	Definidas no Estatuto Social e no Regimento Interno, entre elas destacam-se: fixar a orientação geral dos negócios da sociedade; eleger e destituir os diretores da sociedade e fixar-lhes atribuições; manifestar-se sobre o relatório da administração, as contas da Diretoria e as demonstrações contábeis de cada exercício a serem submetidas à Assembléia Geral.	Definidas no Estatuto Social e no Regimento Interno, entre elas destacam-se: criar e eleger comitês ou grupos de trabalho com objetivos definidos; definir a estratégia do conglomerado, devendo analisar assuntos de relevância e supervisionar efetivamente a gestão da companhia.
Composição	Estatuto Social – Estabelece que é composto de 7 (sete) membros, eleitos pela Assembléia Geral,	Definida no Estatuto Social e no Regimento Interno – Estabelece que é composto de 6 (seis) a 9 (nove) membros,	Definida no Estatuto Social e no Regimento Interno – Estabelece que é composto de no mínimo 10 (dez) e	Definida no Estatuto Social e no Regimento Interno – Estabelece que é composto de 5 (cinco) a 12 (doze)

	com mandato unificado de 2 (dois) anos. A União indicará, à deliberação da Assembléia geral, nomes para o preenchimento de 5 (cinco) vagas.	eleitos pela Assembléia Geral com mandato de 1 (um) ano.	no máximo 14 (quatorze) membros, eleitos pela Assembléia Geral. De acordo com o Estatuto Social, o mandato é de 1 (um) ano, e o conselheiro eleito não pode ter 70 (setenta) anos ou mais.	membros, eleitos pela Assembléia Geral, com mandato de 2 (dois) anos. No mínimo 20% (vinte por cento) dos membros devem ser Conselheiros Independentes.
Qualificação do conselheiro de administração	Estatuto Social – Deve ser acionista. Quanto aos indicados pela União, o Estatuto define que serão: o Presidente do Banco, dois representantes indicados pelo Ministério de Estado da Fazenda, um representante indicado por um ou mais clubes de investimento com participação de no mínimo 3% (três por cento) do capital social do Banco e um representante indicado pelo Ministério de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão.	Regimento Interno – deve: ser acionista, ter reputação ilibada, não ser impedido para o exercício do cargo, não ser condenado pela prática de crime ou contravenção, não ter restrições cadastrais, ter vida financeira equilibrada e não ter participado de sociedade concordatária ou falida.	Estatuto Social – Deve ser acionista.	Estatuto Social – Deve ser acionista.
Remuneração	Estatuto Social – A Assembléia Geral fixa anualmente a remuneração dos integrantes dos órgãos de Administração.	Estatuto Social – Cabe ao Conselho de Administração realizar o rateio da remuneração dos Administradores, estabelecida pela Assembléia Geral. O banco possui um Comitê de Remuneração composto por membros do Conselho de Administração.	Estatuto Social – Os administradores recebem remuneração e participação nos lucros. A Assembléia fixa verba global e anual.	Regimento Interno – A Assembléia Geral fixa a remuneração global anual para distribuição entre os Administradores.

Quadro 6 - Conselho de Administração

Fonte: Da autora, com dados da pesquisa.

Atribuições – Todos os bancos divulgam o Estatuto Social e o Regimento Interno do Conselho de Administração, estabelecendo, entre outros, as atribuições desse órgão.

Composição – O Banco Santander se destaca em relação aos demais bancos por estabelecer em seu Estatuto Social que pelo menos 20% dos conselheiros devam ser independentes, atendendo às recomendações do IBGC (2009), onde este recomenda que a maioria do conselho seja formada por independentes, dependendo do grau de maturidade da organização. O IBGC (2009) recomenda que o mandato do conselheiro seja de no máximo 2 (dois) anos, sendo assim, todos os bancos analisados atendem a estas instruções. Também divulgam a composição do Conselho de Administração; no entanto, são observadas diferenças entre as organizações, principalmente quanto à quantidade de membros.

Qualificação do conselheiro de administração – O Banco Bradesco se destaca por estabelecer condições específicas para a ocupação do cargo de conselheiro, mesmo não sendo qualificações “profissionais”. Já o Banco do Brasil, por ser uma empresa de economia mista, onde o principal acionista é a União, apresenta particularidades quanto ao Conselho de Administração e à qualificação do conselheiro. O demais bancos estabelecem que os conselheiros devem ser acionistas.

Remuneração – Dentre os bancos analisados, o Banco Itaú Unibanco se destaca por divulgar que os conselheiros, além de receber remuneração, também têm participação nos lucros da organização. Todos os bancos divulgam que a remuneração é fixada pela Assembléia Geral.

6.7 GESTÃO

A gestão, de acordo com o IBGC (2009), cabe ao diretor-presidente, em conjunto com os outros diretores. Entre as diretrizes estabelecidas pelo IBGC (2009), foram selecionadas duas, por apresentarem, para a autora, maior relevância, e também pelas informações disponibilizadas pelas empresas. Outro item foi adicionado, quanto à composição da Diretoria Executiva, por apresentar as diferenças entre as gestões e estratégias de cada empresa, de acordo com o Quadro 7.

Gestão	Banco do Brasil S.A.	Banco Bradesco S.A	Banco Itaú Unibanco S.A	Banco Santander S.A.
Atribuições	Estatuto Social –	Estatuto Social –	Estatuto Social –	Estatuto Social –

	Entre as atribuições da Diretoria Executiva estão: cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social, as deliberações da Assembléia Geral de Acionistas e do Conselho de Administração e exercer as atribuições que lhe forem definidas por esse Conselho. Os demais diretores são eleitos pelo Conselho de Administração.	Entre as atribuições da Diretoria estão: administrar e representar a Sociedade. Compete ao Diretor-Presidente presidir as reuniões da Diretoria, supervisionar e coordenar a ação dos seus membros.	Entre as atribuições da Diretoria estão: representar e administrar a sociedade. Compete ao Diretor Presidente presidir as Assembléias Gerais, convocar e presidir as reuniões da Diretoria, supervisionar a atuação desta, estruturar os serviços da sociedade e estabelecer as normas internas e operacionais.	Entre as atribuições da Diretoria Executiva estão: cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social e as deliberações da Assembléia Geral e do Conselho de Administração; executar os negócios e operações definidos no Estatuto, fixando sua programação com autonomia pertinente aos interesses da Companhia.
Composição	Estatuto Social – Diretoria Executiva composta de 10 (dez) a 37 (trinta e sete) membros, sendo o Presidente nomeado e demissível pelo Presidente da República. O mandato da Diretoria Executiva é de 3 (três) anos.	Estatuto Social – Diretoria composta de 52 (cinquenta e dois) a 97 (noventa e sete) membros, eleitos pelo Conselho de Administração, com mandato de 1 (um) ano.	Estatuto Social – Diretoria composta de 5 (cinco) a 20 (vinte) membros, eleitos pelo Conselho de Administração, com mandato de 1 (um) ano.	Estatuto Social – Diretoria Executiva composta de no mínimo 2 (dois) e no máximo 75 (setenta e cinco) membros, acionistas ou não, eleitos pelo Conselho de Administração, com mandato unificado de 2 (dois) anos.
Transparência	Código de Governança Corporativa – Informa que considera toda informação passível de divulgação, exceto a de caráter restrito. As informações são disponibilizadas no site do banco, no ambiente de Relações com Investidores.	Política de Governança Corporativa – Divulga que a organização considera que a ética e a transparência são pilares da sua administração em todos os níveis de atividades e relacionamentos de negócios, buscando assegurar a transparência na divulgação de todas as informações internas e externas, de modo completo, preciso, oportuno e compreensível.	Política de Governança Corporativa – Informa que o principal objetivo da área de Relações com Investidores é disseminar, com transparência e acessibilidade, informações sobre a organização para embasar investimentos em ações de sua emissão.	Relatório Anual 2009 – Informa que a transparência na divulgação de suas informações e na comunicação com o mercado é um requisito fundamental para a organização, permitindo que os profissionais e investidores façam uma correta avaliação do banco. Estatuto Social – Apresenta uma Diretoria de Relações com Investidores, responsável por coordenar, administrar, dirigir e supervisionar o trabalho da devida área.

Quadro 7 – Gestão

Fonte: Da autora, com dados da pesquisa.

Atribuições – O Banco Santander se destaca dos demais por apresentar em seu Estatuto Social atribuições específicas e detalhadas da Diretoria Executiva. Os demais bancos estabelecem em seu Estatuto Social que cabe a Diretoria Executiva administrar e representar a organização.

Composição – Todos os bancos divulgam, no Estatuto Social, como é composta a Diretoria Executiva. É possível perceber as diferenças, quanto à quantidade de membros, entre as empresas selecionadas, destacando o Banco Bradesco, que apresenta a maior quantidade máxima de membros. Quanto à eleição dos diretores, destaca-se o Banco do Brasil que, como dito anteriormente, é uma empresa de economia mista, e estabelece que o Presidente seja nomeado, e demissível, pelo Presidente da República. Os demais bancos divulgam que os diretores são eleitos pelo Conselho de Administração.

Transparência – Dentre os bancos analisados, o Banco Santander, apesar de apresentar uma Diretoria de Relações com Investidores, não divulga um Código ou Política de Governança Corporativa, apenas informando no Relatório Anual - 2009 que se preocupa com a transparência na divulgação de suas informações. Os demais bancos apresentam um Código (Banco do Brasil) ou Política (Banco Bradesco e Banco Itaú Unibanco) de Governança Corporativa, onde manifestam suas políticas, incluindo a transparência.

6.8 AUDITORIA INDEPENDENTE

A Lei nº 11.638/07, em seu art. 177, § 2º, inciso II, estabelece que

no caso da elaboração das demonstrações para fins tributários, na escrituração mercantil, desde que sejam efetuados em seguida lançamentos contábeis adicionais que assegurem a preparação e a divulgação de demonstrações financeiras [...] devendo ser essas demonstrações auditadas por auditor independente registrado na Comissão de Valores Mobiliários

O IBGC apresenta recomendações quanto à contratação, remuneração, independência, serviços extra-auditoria, entre outros. Para a análise, considerando a relevância e as informações divulgadas pelas organizações selecionadas, foi escolhida a recomendação que diz respeito à contratação, remuneração, retenção e destituição, de acordo com o Quadro 8.

Auditoria Independente	Banco do Brasil S.A.	Banco Bradesco S.A	Banco Itaú Unibanco S.A	Banco Santander S.A.
Contratação, remuneração, retenção e destituição	Estatuto Social – É atribuição do Conselho de Administração escolher e destituir os auditores independentes.	Estatuto Social – É atribuição do Comitê de Auditoria recomendar ao Conselho de Administração a contratação, remuneração e substituição da auditoria independente. Regimento de Interno - Ao Conselho de Administração compete escolher e/ou destituir os auditores independentes.	Estatuto Social – Estabelece que o Comitê de Auditoria deva recomendar ao Conselho de Administração a escolha e a destituição dos auditores independentes.	Estatuto Social – Compete ao Conselho de Administração escolher e destituir, fixar remuneração. O Comitê de Auditoria pode recomendar a contratação ou substituição da auditoria independente.

Quadro 8 - Auditoria Independente

Fonte: Da autora, com dados da pesquisa.

Contratação, remuneração, retenção e destituição – O Banco Santander e o Banco Bradesco se destacam dos demais por divulgarem sobre a remuneração dos auditores independentes, sendo essa fixada pelo Conselho de Administração. Todos os bancos informam que a contratação e/ou destituição dos auditores independentes são atribuições do Conselho de Administração.

6.9 CONSELHO FISCAL

De acordo com o IBGC (2009), o Conselho Fiscal é um órgão que possibilita agregar valor à empresa, por proporcionar um controle independente aos sócios. O conselho pode ter funcionamento permanente ou não, sendo estabelecido pelo Estatuto Social. Para esta pesquisa, foram selecionadas três recomendações do IBGC (2009), considerando a relevância e as informações disponibilizadas pelas organizações, de acordo com o Quadro 9. Os itens selecionados para análise são: composição, agenda de trabalho e remuneração.

Conselho Fiscal	Banco do Brasil S.A.	Bradesco S.A	Banco Itaú Unibanco S.A	Banco Santander S.A.
Composição	Estatuto Social e Regimento Interno – É composto por 5 (cinco) membros	Estatuto Social e Regimento Interno – Quanto instalado, é composto de 3	Estatuto Social e Regimento Interno – É composto de 3 (três) a 5 (cinco)	Estatuto Social – É composto de no mínimo 3 (três) e no máximo 5

	efetivos, e respectivos suplentes, eleitos anualmente pela Assembléia Geral Ordinária, onde os acionistas minoritários podem eleger 2 (dois) dos membros. O funcionamento é permanente.	(três) a 5 (cinco) membros efetivos e de igual número de suplentes, acionistas ou não, eleitos pela Assembléia Geral. O funcionamento é não permanente.	membros efetivos e igual número de suplentes, eleitos pela Assembléia Geral. O funcionamento é não permanente.	(cinco) membros e igual número de suplentes, acionistas ou não, cuja eleição, se ocorrer, é realizada pela Assembléia Geral. O funcionamento é não permanente.
Agenda de Trabalho	Estatuto Social e Regimento Interno – Reunião ordinária 1 (uma) vez por mês, e extraordinariamente, sempre que julgado necessário por pelo menos 2 (dois) conselheiros em conjunto. Entre as competências do Conselho estão: a fiscalização dos atos dos administradores e verificação do cumprimento dos seus deveres legais e estatutários.	Regimento Interno – Reunião ordinária 1 (uma) vez por trimestre e, quando necessário, extraordinariamente, por convocação do Coordenador, ou da metade dos demais membros em exercício. Entre as competências do Conselho estão: a fiscalização dos atos dos administradores e verificação do cumprimento dos seus deveres legais e estatutários.	Regimento Interno – Reunião ordinária até o último dia do terceiro mês subsequente a cada trimestre civil e, extraordinariamente, sempre que necessária a sua deliberação sobre matérias urgentes. De acordo com o Estatuto Social e como o Regimento Interno, o Conselho tem por competência as definidas no artigo 163 da Lei 6.404/76.	Não divulga.
Remuneração	Estatuto Social – É fixada pela Assembléia Geral que eleger os conselheiros.	Regimento Interno – É fixada pela Assembléia Geral que eleger os conselheiros.	Não divulga.	Estatuto Social – É fixada pela Assembléia Geral que eleger os conselheiros.

Quadro 9 - Conselho Fiscal

Fonte: Da autora, com dados da pesquisa.

Composição – O Banco do Brasil se destaca em relação aos demais bancos por apresentar seu conselho com funcionamento permanente, e por garantir aos acionistas minoritários eleger dois dos membros. Em todos os bancos a eleição do Conselho Fiscal é a cargo da Assembléia Geral, a quantidade de membros é de 3 (três) a 5 (cinco) membros.

Agenda de Trabalho – Entre os bancos pesquisados, o Banco Santander se destaca por não divulgar a agenda de trabalho do Conselho Fiscal. Os demais bancos estabelecem reuniões ordinárias e extraordinárias.

Remuneração – O Banco Itaú Unibanco se destaca por não divulgar informações quanto à remuneração dos conselheiros fiscais. Os demais bancos informam que a remuneração dos conselheiros é fixada pela Assembléia Geral que os eleger.

6.10 CONDUITA E CONFLITO DE INTERESSES

O IBGC (2009) estabelece que o código de conduta das organizações seja desenvolvido pela Diretoria da empresa. O IBGC (2009) faz, ainda, recomendações quanto às ações que visam minimizar o conflito de interesses, e à política de divulgação de informações, entre outros, de acordo com o Quadro 10. Para a pesquisa, foram selecionadas as recomendações citadas acima, considerando a relevância dos itens e as informações divulgadas pelas organizações.

Conduta e Conflito de Interesses	Banco do Brasil S.A.	Bradesco S.A	Banco Itaú Unibanco S.A	Banco Santander S.A.
Código de conduta	Código de Ética – Apresenta princípios adotados pelo banco junto aos clientes, funcionários, fornecedores, etc.	Código de Ética – Apresenta premissas para guiar as interações e decisões diárias de todos os colaboradores da organização.	Código de Ética – Apresenta princípios que objetivam delimitar comportamentos e atitudes que beneficiem a sociedade dos funcionários.	Código de Ética – Apresenta regras que visam estabelecer um padrão de relacionamento respeitoso e transparente.
Conflito de interesses	Estatuto Social – Estabelece que o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva devem informar a CVM sobre valores mobiliários que possuam da própria instituição, e suas negociações.	Código de Ética – Estabelece que os funcionários devem recusar presentes, vantagens pecuniárias ou materiais, que possam representar relacionamento impróprio ou prejuízo financeiro ou de reputação para a organização. Regimento Interno do Conselho de Administração - Veda os conselheiros de algumas atitudes que produzam conflito de interesses, entre elas destaca-se: valer-se de informação privilegiada para obter vantagem para si ou para outrem, mediante compra ou venda de valores mobiliários.	Código de Ética – Orienta administração dos conflitos de interesse com eficiência e transparência, além de informar aos canais competentes. Regimento Interno do Conselho de Administração – Estabelece que os conselheiros devem agir de forma isenta, prevenindo casos de conflito de interesses. Entre as ações vedadas aos conselheiros, destaca-se: participar de deliberações relativas a assuntos com relação aos quais seus interesses sejam conflitantes com os da sociedade.	Código de Ética – Estabelece que o funcionário evite situações em que seus interesses pessoais possam conflitar-se com os do banco e de seus clientes. Regimento Interno do Conselho de Administração – Veda os conselheiros de algumas atitudes que produzam conflito de interesses, entre elas destaca-se: valer-se de informação privilegiada para obter vantagem.

Política de divulgação de informações	Relatório Anual 2009 – Divulga que possui uma Unidade de Relações com Investidores, responsável pela gestão do relacionamento com o mercado investidor. Informa que o banco pauta pelo relacionamento com os acionistas, fornecendo informações de qualidade e de forma tempestiva.	Relatório Anual 2009 – Divulga que, através de suas Políticas de Transparência e Divulgação de Informações, o banco disponibiliza, aos clientes e investidores, vários materiais como revistas e relatórios especializados, contendo informações sobre a organização. Informa que através da área de Relações com Investidores, em seu site, o mercado pode conhecer a instituição e ela própria conhece as opiniões da comunidade financeira.	Relatório Anual 2009 – Divulga que possui um Comitê de Divulgação e Negociação, sua principal função é administrar as Políticas de Negociação e Divulgação. Entre as outras funções desse Comitê, destaca-se: melhorar o fluxo de informação e zelar pela conduta ética de administradores e colaboradores.	Relatório Anual 2009 – Divulga que um dos princípios fundamentais do banco é a política de ampla divulgação, acreditando na transparência e criação de valor de longo prazo. Informa que o principal canal de acesso aos dados da organização é o site, no ambiente de Relações com Investidores.
---------------------------------------	---	--	---	---

Quadro 10 - Conduta e Conflito de Interesses

Fonte: Da autora, com dados da pesquisa.

Código de conduta – Todos os bancos divulgam seus códigos de ética, no entanto, existem algumas diferenças quanto à destinação destes. O Banco do Brasil se destaca por não apresentar um código de ética voltado para as ações dos funcionários, mas sim direcionado à conduta da entidade em seu relacionamento com clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, entre outros. O Banco Bradesco e o Banco Itaú Unibanco apresentam um código de ética voltado para a disseminação de princípios e valores éticos para toda a organização. O Banco Santander estabelece um código destinado a ser referência para as atitudes dos funcionários, apresentando uma série de “deveres” para os funcionários cumprirem. Como mencionado anteriormente, essas diferenças demonstram as diversas formas de gestão das organizações selecionadas, considerando que as crenças e valores éticos das companhias são definidos e transmitidos pela alta administração, atingindo todos os níveis da companhia.

Conflito de interesses – O Banco do Brasil se destaca por não divulgar informações quanto ao conflito de interesse que possa surgir entre o interesse pessoal dos funcionários e o da organização, apresentando, apenas, informações sobre os conflitos entre os administradores e a empresa. Os demais bancos estabelecem diretrizes quanto à condução e prevenção de conflitos de interesses entre funcionários, administradores, acionistas e a companhia.

Política de divulgação de informações – O Banco Bradesco e o Banco Itaú Unibanco se destacam entre os demais bancos. O Banco Bradesco, por apresentar ações que visam informar melhor os clientes e os investidores, e por apresentar Políticas de Transparência e Divulgação de Informações. O Banco Itaú Unibanco por apresentam um Comitê de Divulgação e Negociação, tendo como umas das funções, zelar pela conduta do pessoal, e possibilitar melhor fluxo de informações. Todos os bancos possuem um ambiente em seus *website*, destinado a fornecer informações para o usuário externo, como dito anteriormente.

6.11 LEI SOX – SEÇÃO 404

A legislação norte-americana estabelece que as empresas privadas que já registraram, ou querem registrar, suas ações ou outros valores mobiliários nas bolsas de valores dos EUA, devem apresentar um relatório anual denominado *Form 20F* (Formulário 20F). A SEC fornece um modelo padrão para a elaboração deste formulário. Este formulário fornece informações sobre o desempenho econômico-financeiro da organização, riscos, controles internos, entre outros. A Seção 404 da Lei SOX determina que no Formulário 20F contenha informações sobre a gestão e avaliação dos controles internos, portanto, para análise deste item, foram pesquisadas as informações divulgadas pelas organizações obrigadas a atender esta determinação, de acordo com o Quadro 11.

Lei SOX – Seção 404.	Banco do Brasil S.A.	Bradesco S.A	Banco Itaú Unibanco S.A	Banco Santander S.A.
Controle e procedimentos de divulgação	Não divulga o Formulário 20F por não ter suas ações ou títulos registrados nas bolsas de valores norte-americanas.	Formulário 20F – Informa que os controles e procedimentos de divulgação foram conduzidos sob supervisão da administração da organização, e que, devido às limitações dos controles internos e dos procedimentos, estes podem fornecer apenas uma razoável segurança de que os objetivos dos controles sejam	Formulário 20F – Informa que a administração avaliou e supervisionou a efetividade dos controles e procedimentos de divulgação da organização. A administração informa que não espera que os controles evitem todos os erros e fraudes, devido às limitações encontradas nos	Formulário 20F – Informa que a gestão supervisionou a avaliação da eficácia dos controles e procedimentos de divulgação e que, apesar das limitações, os controles e procedimentos de divulgação são eficazes, fornecendo apenas garantias razoáveis de alcançar seus

		atingidos.	controles e procedimentos.	objetivos de controle.
Relatório anual da administração sobre os controles internos	Não divulga o Formulário 20F por não ter suas ações ou títulos registrados nas bolsas de valores norte-americanas.	Formulário 20F - A administração se responsabiliza por estabelecer e manter os controles internos adequados sobre as demonstrações contábeis consolidadas e informa que avaliou a eficácia dos controles internos, considerando-os efetivos em 31/12/2009.	Formulário 20F – A administração se responsabiliza por estabelecer e manter os controles internos adequados sobre as demonstrações contábeis e informa que, após a avaliação, concluiu que, para data-base 31/12/2009, os controles internos relacionados às demonstrações contábeis são efetivos.	Formulário 20F – A administração se responsabiliza por estabelecer e manter os controles internos adequados sobre relatórios financeiros e informa que, com base na avaliação realizada, considera que os controles internos para emissão dos relatórios financeiros em 31/12/2009 são efetivos.
Parecer de certificação da empresa de auditoria independente	Não divulga o Formulário 20F por não ter suas ações ou títulos registrados nas bolsas de valores norte-americanas.	Formulário 20F – Os auditores independentes, da empresa de auditoria <i>Pricewaterhouse-Coopers</i> , informam que o banco manteve controles internos efetivos sobre os relatórios financeiros em 31/12/2009, com base nos critérios estabelecidos pelo COSO.	Formulário 20F – Os auditores independentes, da empresa de auditoria <i>Pricewaterhouse-Coopers</i> , informam que o banco manteve controles internos efetivos sobre as demonstrações contábeis em 31/12/2009, com base nos critérios estabelecidos pelo COSO.	Formulário 20F – Os auditores independentes, da empresa de auditoria <i>Deloitte Touche Tohmatsu</i> , informam que o banco manteve controles internos eficazes para a elaboração das demonstrações financeiras referentes ao exercício findo em 31/12/2009, com base nos critérios estabelecidos pelo COSO.

Quadro 11 - Lei SOX, Seção 404 e Formulário 20F

Fonte: Da autora, com dados da pesquisa.

Controle e procedimentos de divulgação – Todos os bancos, exceto o Banco do Brasil, informam que a administração da organização, no exercício findo em 31/12/2009, supervisionou os controles internos e procedimentos de divulgação.

Relatório anual da administração sobre os controles internos – Em todos os bancos, exceto o Banco do Brasil, a administração se responsabiliza por estabelecer e manter controles internos adequados para a divulgação das informações financeiras.

Parecer de certificação da empresa de auditoria independente – Em todos os bancos, exceto o Banco do Brasil, os auditores independentes atestam os controles internos das organizações, considerando-os efetivos, principalmente quando às informações divulgadas nas demonstrações financeiras.

Diante dos dados coletados e da análise realizada, é possível quantificar, das instituições financeiras pesquisadas, quais mais se destacam na divulgação de informações, ou seja, quais organizações apresentam informações diferenciadas, completas e detalhadas quanto ao controle interno e à governança corporativa considerando cada item estabelecido para análise, de acordo com os princípios e práticas já relacionados.

Com base na análise alcançada, o Quadro 12 apresenta as instituições financeiras que mais se destacam na divulgação de informações sobre controle interno, considerando os princípios definidos pelo COSO para cada componente do controle interno.

Controles Internos	INSTITUIÇÃO(ÕES) FINANCEIRA(S) QUE SE DESTACA(M)
Ambiente de Controle	
Integridade e valores éticos	Banco Bradesco S.A.
Estrutura Organizacional	Não há destaque para este item.
Recursos Humanos	Não há destaque para este item.
Avaliação de Riscos	
Risco Operacional	Banco Itaú Unibanco S.A.
Risco de Mercado	Banco Itaú Unibanco S.A.
Risco de Crédito	Banco Itaú Unibanco S.A. e Banco Santander S.A.
Atividades de Controle	
Integração com a avaliação de riscos	Não há destaque para este item.
Políticas e procedimentos	Banco Bradesco S.A.
Tecnologia de informação (TI)	Banco Bradesco S.A e Banco Santander S.A.
Informação e Comunicação	
Sistemas de informação	Banco do Brasil S.A.
Informação do controle interno	Banco Bradesco S.A.
Comunicação interna	Não há destaque para este item.
Comunicação externa	Não há destaque para este item.
Monitoramento	
Avaliações contínuas e separadas	Não há destaque para este item.

Quadro 12 - Resumo da divulgação das informações sobre Controle Interno

Fonte: Da autora, com dados da pesquisa.

Quanto à governança corporativa, baseado no resultado levantado após a pesquisa, o Quadro 13 apresenta as instituições financeiras que mais se destacam na divulgação de informações, considerando as práticas de governança corporativa definidas pelo IBGC.

Governança Corporativa	INSTITUIÇÃO(ÕES) FINANCEIRA(S) QUE SE DESTACA(M)
Conselho de Administração	
Atribuições	Não há destaque para este item.
Composição	Não há destaque para este item.
Qualificação do conselheiro de administração	Banco Bradesco S.A.
Remuneração	Banco Itaú Unibanco S.A.
Gestão	
Atribuições	Banco Santander S.A.
Composição	Não há destaque para este item.
Transparência	Não há destaque para este item.
Auditoria Independente	
Contratação, remuneração, retenção e destituição	Banco Bradesco S.A. e Banco Santander S.A.
Conselho Fiscal	
Composição	Banco do Brasil S.A.
Agenda de Trabalho	Não há destaque para este item.
Remuneração	Não há destaque para este item.
Conduta e Conflito de Interesses	
Código de conduta	Não há destaque para este item.
Conflito de interesses	Não há destaque para este item.
Política de divulgação de informações	Banco Bradesco S.A. e Banco Itaú Unibanco S.A.
Lei SOX – Seção 404	
Controle e procedimentos de divulgação	Não há destaque para este item.
Relatório anual da administração sobre os controles internos	Não há destaque para este item.
Parecer de certificação da empresa de auditoria independente.	Não há destaque para este item.

Quadro 13 - Resumo da divulgação das informações sobre Governança Corporativa e Lei SOX

Fonte: Da autora, com dados da pesquisa.

Dessa forma, é possível quantificar os destaques nas informações divulgadas pelas instituições financeiras pesquisadas, de acordo com a Tabela 1, considerando a análise realizada com base nos princípios do COSO e práticas do IBGC.

Instituições Financeiras	Controle Interno	Governança Corporativa e Lei SOX
Banco Bradesco S.A.	04	03
Banco do Brasil S.A.	01	01
Banco Santander S.A.	02	03
Banco Itaú Unibanco S.A.	03	02

Tabela 1 – Quantidade de destaques nas informações divulgadas

Fonte: Da autora, com dados da pesquisa.

6.12 ANÁLISE GERAL DOS DADOS

Diante da pesquisa realizada e do resultado exposto, é possível verificar grandes diferenças nas informações apresentadas pelas organizações, ou seja, não existe um padrão, cada companhia divulga os dados que julga serem relevantes. Mesmo considerando que cada organização tenha sua estratégia e gestão, a transparência não deve ser vista apenas como uma estratégia, mas, antes de tudo, precisa ser analisada como um compromisso que cada empresa necessita firmar, principalmente, junto aos seus acionistas. Neste sentido, Lodi (2000, p. 52) afirma que “os acionistas têm o direito à informações transparentes e oportunas com respeito às empresas onde estão investindo”.

Faz-se necessário ressaltar que a pesquisa não tem o objetivo de analisar as práticas adotadas pelas instituições financeiras selecionadas, no que diz respeito aos controles internos e à governança corporativa. O estudo realizado e o resultado encontrado não demonstram os procedimentos adotados pelas organizações, ou seja, mesmo que a empresa não divulgue alguma informação, não significa que ela deixe de proceder de forma a garantir a confiabilidade, eficácia e eficiência das informações divulgadas. Buscou-se, no entanto, analisar e quantificar as informações apresentadas pelas empresas estudadas, no âmbito dos controles internos e governança corporativa, verificando qual companhia apresenta seus dados de forma mais transparente e de fácil acesso aos investidores, aos *stakeholders*, ao mercado, e à sociedade como um todo.

Sendo assim, e após a análise dos dados, é possível concluir que, de forma geral, quanto ao Controle Interno, o Banco Bradesco S.A. é o que mais se destaca na divulgação de informações. Este banco também demonstra, através de seu Relatório Anual 2009, a importância dada, principalmente, aos Controles Internos e *Compliance*. Quanto à Governança Corporativa, verificou-se que o Banco Bradesco S.A. e o Banco Santander S.A. são os bancos que mais se destacam na divulgação de informações. O Banco Bradesco, no ambiente de Relações com Investidores de seu *website*, apresenta informações de acesso simples e, ao mesmo tempo, completas, com transparência e disponibilidade, possibilitando ao usuário conhecer a estrutura do banco, seus comitês e respectivos regimentos, suas políticas e valores. E o Banco Santander, principalmente em seu Estatuto Social, apresenta as atribuições e competências para os agentes de governança de forma clara e detalhada, fornecendo aos investidores informações sobre a governança e o sistema de poder da organização.

Como exposto anteriormente, este estudo não analisou se uma instituição financeira adota esta ou aquela prática; pelo contrário, foi analisada única e exclusivamente a divulgação das informações, visando à transparência. Cabe destacar que, durante a pesquisa e coleta de dados, observou-se uma completa falta de padronização. É conhecido que as demonstrações contábeis e notas explicativas seguem normas estabelecidas pela legislação brasileira; no entanto, os Relatórios Anuais ficam a critério da empresa, onde esta apresenta os dados que acredita serem mais relevantes. O problema surge quando algumas informações importantes são simplesmente desconsideradas, ou negligenciadas. Diante desta pesquisa, surge uma sugestão: estabelecer um padrão mínimo de informação nos Relatórios Anuais, levando em consideração a transparência e a confiabilidade das informações divulgadas. Esse padrão precisa abranger assuntos como procedimentos e políticas de controle interno, gestão de riscos, entre outros que possibilitem maior confiabilidade nos processos internos das organizações. O Formulário 20F, estabelecido pela SEC nos EUA, é um exemplo de padronização, onde o investidor encontra as informações que necessita, de forma ordenada e objetiva.

7 CONCLUSÃO

O principal objetivo da presente pesquisa foi verificar quais instituições financeiras analisadas mais se destacam considerando a divulgação de informações sobre controle interno e práticas de governança corporativa, haja vista o grande valor da divulgação de informações completas e oportunas, da confiabilidade dos resultados apresentados.

Foi observada a importância dos componentes do controle interno estabelecidos pelo COSO, aplicando-os às instituições financeiras. A relevância das recomendações do COSO são enaltecidas pelas exigências da SEC, considerando que algumas das empresas pesquisadas negociam suas ações nas bolsas de valores norte-americanas, estando, dessa forma, sujeitas a estas exigências.

Ademais, devida à complexidade das atividades de intermediação financeira e à constante exposição aos riscos, foram apurados os principais riscos passíveis de ocorrerem nas atividades das instituições financeiras, sendo estes operacionais, de mercado e de crédito.

Foram levantadas as melhores práticas de governança corporativa estabelecidas pelo IBGC, demonstrando as atribuições e responsabilidades de cada agente de governança. Além disso, se examinou quais as práticas de governança corporativa estabelecidas pela BMF&Bovespa para os diferentes segmentos de listagem das empresas. Considerando que os bancos selecionados estão listados em três diferentes segmentos, buscou-se apresentar as características de cada segmento, com suas exigências e particularidades.

Também foram apresentadas as exigências da Lei *Sarbanes-Oxley* na área de controles internos, destacando-se a Seção 404 da referida lei. Tal Seção apresenta requisitos obrigatórios de serem seguidos pelas empresas listadas nas bolsas de valores dos EUA.

Além disso, foram verificadas as informações divulgadas pelas instituições financeiras selecionadas, buscando dados sobre controles internos e práticas de governança corporativa. A análise procurou averiguar quais informações são divulgadas pelas empresas selecionadas, considerando cada item estabelecido dentro dos princípios e das práticas, estabelecidos pelo COSO e IBGC, respectivamente.

Considerando a presente pesquisa, de um modo geral, é possível concluir que o controle interno e a governança corporativa são instrumentos eficazes e eficientes para possibilitar confiança e credibilidade nas informações apresentadas e, também, transparência quanto à gestão da companhia e às informações relevantes. Neste sentido, a qualidade destas informações é fundamental para a correta análise da companhia por parte do investidor. Nesta

pesquisa pôde ser verificado que o Banco Bradesco S.A., dentre as instituições financeiras selecionadas, mais se destaca considerando a divulgação de informações quanto ao Controle Interno. Também se averiguou que o Banco Bradesco S.A. e o Banco Santander S.A., dentre as organizações pesquisadas, mais se destacam considerando a divulgação de informações quanto às práticas de Governança Corporativa.

Por fim, faz-se importante acrescentar que o estudo sobre controle interno é muito amplo e, em se tratando de instituições financeiras, outros assuntos poderiam ser pesquisados mais profundamente, como a qualidade das informações disponibilizadas nos *websites* das instituições financeiras, bem como os Acordos de Basileia e outras exigências específicas do BACEN. E quanto à governança corporativa, comparações entre as práticas brasileiras e as norte-americanas poderiam gerar pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 6. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ATTIE, W. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 3. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

ATTIE, W. **Auditoria interna**. 2. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSI, M. Necessidade de controle interno. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 12 nov. 2008. Disponível em: <<http://www.marcosassi.com.br/Artigo-e-Noticia.html>>. Acesso em: 16 mai. 2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Manual da Supervisão. **Publicações**. 15 set. 2009. Disponível em: <<http://www.bacen.gov.br/?RED-PUBMANUAIS>>. Acesso em: 19 jun. 2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução nº 3.380 de 29 de junho de 2006. **Resoluções**. Disponível em: <www.bacen.gov.br>. Acesso em: 19 jun. 2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução nº 3.464 de 26 de junho de 2007. **Resoluções**. Disponível em: <www.bacen.gov.br>. Acesso em: 19 jun. 2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução nº 3.721 de 30 de abril de 2009. **Resoluções**. Disponível em: <www.bacen.gov.br>. Acesso em: 19 jun. 2010.

BARUFFI, H. **Metodologia da Pesquisa**: orientações metodológicas para a elaboração da monografia. 4. ed. Dourados: HBedit, 2004.

BERGAMINI JUNIOR, S. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n. 24, dez. 2005. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Governanca_Corporativa/200512_9.html>. Acesso em: 01 abr. 2010.

BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BM&FBOVESPA. **Folder novo mercado**. Mai. 2009. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/Folder_NovoMercado.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2010.

BM&FBOVESPA. **Regulamento de listagem do novo mercado**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/RegulamentoN Mercado.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2010.

BM&FBOVESPA. **Regulamento de práticas diferenciadas de governança corporativa nível 1**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/RegulamentoNivel1.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2010.

BM&FBOVESPA. **Regulamento de práticas diferenciadas de governança corporativa nível 2**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/RegulamentoNivel2.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2010.

BORGERTH, V. M. C. **SOX: entendendo a Lei Sarbanes-Oxley: um caminho para a informação transparente**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BOYNTON, W. C.; JOHNSON, R. N.; KELL, W. G. **Auditoria**. Tradução José Evaristo dos Santos. São Paulo: Altas, 2002.

BRASIL. Lei nº 11.638 de 28 de dezembro de 2007. Altera a legislação societária. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília DF, 28 dez. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm>. Acesso em: 21 jun. 2010.

BRASIL. Lei nº 11.941 de 27 de maio de 2009. Altera a legislação tributária e societária. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília DF, 28 mai. 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11941.htm#art37>. Acesso em: 27 jun. 2010.

CASTRO, L. B. Regulação financeira – discutindo os acordos de Basiléia. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n. 28, dez. 2007. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Sistema_Financeiro/>. Acesso em 30 mai. 2010.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Instrução CVM nº 308 de 14 de maio de 1999. **CVM**. Disponível em: <www.cvm.org.br>. Acesso em: 19 jun. 2010.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Recomendações da CVM sobre governança corporativa. **Cartilha de Governança Corporativa**. Rio de Janeiro, jun. 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/>>. Acesso em: 25 fev. 2010.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Guidance on monitoring internal control systems**. Jan. 2009. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/COSO_Guidance_On_Monitoring_Intro_online1_002.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2010.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Internal control integrated framework**. Set. 1992. Disponível em: <<http://www.snai.edu/cn/service/library/book/0-Framework-final.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2010.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Internal control over financial reporting: guidance for smaller public companies – volume II**. Jun. 2006. Disponível em: <<http://www.easyfinance.com.cn/Download/Doc/Volume%20II%20Guidance.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2010.

DIAS, S. V. S. **Manual de controles internos: desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. Função de Compliance. **Grupo de Trabalho ABBI - FEBRABAN**. 2004. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Funcao_de_Compliance.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2010.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Loyola, 2004.

IMONIANA, J. O. **Auditoria de sistemas de informação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Disponível em: <www.theiia.org>. Acesso em: 29 mai. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em 17 nov. 2009.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. **Normas internacionais para o exercício profissional da auditoria interna**. 2004. Disponível em: <www.audibra.org.br>. Acesso em: 17 mar. 2010.

LIMA, M. C. **Monografia**: a engenharia da produção científica. São Paulo: Saraiva, 2004.

LODI, J. B. **Governança Corporativa**: o governo da empresa e o conselho de administração. 5. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTIN, N. C. **Os controles internos no contexto bancário**. São Paulo: FIPECAFI, 2006.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MATOS, L. S. Segurança. Dicionário de Filosofia Moral e Política. Desenvolvido pelo Instituto de Filosofia e Linguagem da Universidade Nova de Lisboa, 2002-2005. Apresenta conceitos relacionados à ética, política e filosofia. Disponível em: <<http://www.ifl.pt/main/Publicacoes/Online/DictionaryofMoralandPoliticalPhilosophy/tabid/72/Default.aspx>>. Acesso em: 23 mai. 2010.

PAULA, M. G. M. A. **Auditoria interna**: embasamento conceitual e suporte tecnológico. São Paulo: Atlas, 1999.

PETERS, M. **Implantando e gerenciando a Lei Sarbanes Oxley**: governança corporativa agregando valor aos negócios. São Paulo: Atlas, 2007.

UNITED STATES OF AMERICA. **Sarbanes-Oxley Act of 2002**. Disponível em: <http://frwebgate.access.gpo.gov/cgi-bin/getdoc.cgi?dbname=107_cong_bills&docid=f:h3763enr.tst.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2010.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. **Controles internos e compliance**. Brasília: UNIBB, 2009.