



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**  
**CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



**Governança Corporativas nas Instituições Bancárias: Um Estudo sobre as Práticas de Gestão em quatro Bancos Públicos e Privados da Cidade de Picos-PI**

**Corporate Governance in Banking Institutions: A Study on Management Practices in Public and Private Banks of the City of Picos-PI**

Autores: Érica Cristina de Moura Araújo Silva<sup>1</sup>, Fagunes Ferreira de Moura<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> *Graduanda em Administração pela UFPI;*

<sup>2</sup> *Professor da UFPI, mestre, orientador.*

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí**  
**Biblioteca José Albano de Macêdo**

**S586g** Silva, Érica Cristina de Moura Araújo.  
Governança corporativa nas instituições bancárias: um estudo sobre as práticas de gestão em quatro bancos públicos e privados na cidade de Picos-PI / Érica Cristina de Moura Araújo Silva– 2017.  
CD-ROM : il.; 4 ¾ pol. (28 f.)  
Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos, 2017.

Orientador(A): Prof.. Me. Fagunes Ferreira de Moura

1. Governança Corporativa. 2. Bancos-Boas Práticas. 3. Gestão Bancária. I. Título.

**CDD 658.42**



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**  
**CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS**  
**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos – PI.  
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA**  
**DE DEFESA DE ARTIGO CIENTÍFICO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Érica Cristina Araújo**

**Governança Corporativas nas Instituições Bancárias: Um**  
**Estudo sobre as Práticas de Gestão em quatro Bancos**  
**Públicos e Privados da Cidade de Picos-PI**

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência da primeira, considera a discente como:

**Aprovado(a)**

**Aprovado(a) com restrições**

Observações: a nota está condicionada a entrega do TCC final com todas as alterações sugerida pela banca nos prazos previamente estabelecidos.

Picos (PI), 16 de Examinar de 2017.

*Fagunes Ferreira de Moura*

Prof. Me. Fagunes Ferreira de Moura  
Orientador

*Gustavo Picanço Dias*

Prof. Me. Gustavo Picanço Dias  
Examinador 1

*Neilany Araújo de Sousa*

Profa. Esp. Neilany Araújo de Sousa  
Examinadora 2

## RESUMO

Com o processo de globalização, as empresas procuram novas alternativas para tornarem-se cada vez mais eficientes, e uma delas advém da governança corporativa e suas boas práticas de gestão. Diante disso, este estudo tem por objetivo conhecer a percepção que os gestores dos bancos públicos e privados, da cidade de Picos-PI, têm acerca das melhores práticas de governança corporativa. Foram abordados inicialmente a contextualização histórica e os conceitos de governança corporativa, seguidamente foi apresentada a governança nas instituições bancárias, logo após foram expostas as melhores práticas de governança. A metodologia utilizada foi o estudo de campo, sendo que os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado com uma abordagem quantitativa, utilizando a escala de Likert de cinco pontos, e aplicados a 25 gerentes de 4 bancos públicos e privado da cidade explicitada. Com base na pesquisa, ficou perceptível como as boas práticas de governança corporativa são aplicadas nos bancos, a maneira como agrega valor à instituição e eleva sua confiabilidade perante o mercado financeiro, gerando assim valor às outras organizações, além de mostrar também a forma como elas são internalizadas por cada um de seus gerentes, e qual a visão que cada um deles tem sobre elas.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Bancos. Boas Práticas. Gestão Bancária.

## ABSTRACT

With the globalization process, the companies seek new alternatives to become more and more efficient, and one of them comes from corporate governance and good management practices. Therefore, the purpose of this study is to understand the perception that public and private bank managers, the city of Picos-PI, have about the best practices of corporate governance. It was initially approached the historical contextualization and concepts of corporate governance, soon after the expositions as best practices of governance. The methodology used for the field study, with data collected through a questionnaire structured with a quantitative approach, using a five-point scale and applied to 25 managers of 4 public and private banks of the city. Based on the research, it became clear how good the corporate governance practices are applied in banks, the way of adding value to the institution and its own reliability towards the financial market, thus generating value for other organizations, as well as showing how they are internalized by each of their managers, and the view each of them has about them.

**Keywords:** Corporate governance. Banks. Good practices. Banking Management.

## 1 INTRODUÇÃO

É notório que, quando se fala de governança corporativa, existe uma grande diferença entre bancos e outros tipos de organização. Isto decorre do fato que bancos têm regras específicas, diferentes das usadas nas demais corporações, por isso o estudo acerca das suas práticas é realizado de forma dispare.

A governança dos bancos se distingue das demais empresas, tanto pelo seu papel central na economia, como também por sua natureza reguladora. Além disso, o sistema financeiro exerce papel fundamental na economia, isto é, possibilita à alocação de recursos em poupança e outros diversos tipos de investimento, influenciando assim na governança corporativa de outras empresas (BANZAS, 2005). Esse tipo de prática contribui diretamente para a estruturação do capital interno das empresas, viabilizando um maior controle financeiro e passando um ambiente de maior confiança para os interessados na organização (ABBC-ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS, 2009).

A preocupação central da governança corporativa é elaborar mecanismos que possa monitorar e incentivar de forma eficiente, com a finalidade de assegurar as empresas que seus administradores estão com comportamentos condizentes ao que melhor se alinha aos seus interesses (IBGC-INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2009).

A governança corporativa tem sido um dos temas mais abordados nos últimos anos, tanto nas organizações, quanto em diversas pesquisas relacionadas ao tema (MACEY; O'HARA, 2003; BANZAS, 2005; SILVEIRA et al, 2008), e a sua importância para a boa gestão empresarial, tendo como base seus princípios. Adicionalmente, destaca-se a importância dessa temática para às instituições bancárias, pois os estudos nesse contexto são relativamente insuficientes. Ressalta-se ainda a pouca atenção que tem sido conferida à governança corporativa dos bancos, o que é curioso devido a quantidade expressiva de estudos com relação ao papel que os próprios bancos desempenham na governança de outros tipos de organização (MACEY; O'HARA, 2003), não somente a nível nacional, como também internacional.

Nessa perspectiva, espera-se que esta pesquisa possa colaborar para ampliar a discussão acadêmica sobre as práticas de gestão, assim como para uma visão mais apurada da aplicação dos princípios de governança corporativa nas instituições financeiras, visto que os bancos mobilizam fundos, disponibilizam recursos e proporcionam credibilidade a economia. Não obstante, é oportuno explicitar que muitas organizações públicas e privadas vêm aplicando e incorporando as práticas e princípios da governança, como a transparência e a responsabilidade social, na sua cultura organizacional.

Espera-se, também, que este trabalho possa contribuir para o avanço da literatura, ou seja, servindo de base para uma reflexão mais aprofundada dessa temática e pesquisas posteriores. No âmbito pessoal, contribuiu para novos conhecimentos que foram usados na fundamentação teórica. Por isso, é importante mostrar como as práticas de governança corporativa não irão apenas beneficiar as organizações, mas também todos os seus *stakeholders*.

Portanto, este artigo tem por objetivo conhecer a percepção que os gestores dos bancos públicos e privados, da cidade de Picos-PI, têm acerca das melhores práticas de governança corporativa, ou seja, se as mesmas sinalizam uma maior credibilidade, sobretudo quando elas demandam crédito juntos às instituições financeiras.

O presente artigo está estruturado em 5 capítulos: no primeiro capítulo esta introdução, onde contextualizou-se o tema, além de se apresentar o problema de pesquisa, o objetivo e a sua justificativa. No segundo capítulo, explicita-se o referencial teórico a cerca do assunto, apresentando a governança corporativa como um todo e, em sequência, caracterizando a governança no setor bancário, e posteriormente suas melhores práticas. No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados. Em seguida, no quarto capítulo,

expõe-se a análise dos resultados obtidos na pesquisa e, por fim, o quinto capítulo traz as considerações finais sobre o tema.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste item, são apresentados o contexto histórico e os conceitos subjacentes às teorias, práticas, normas e princípios da governança corporativa e a literatura nacional e internacional sobre governança corporativa nas instituições bancárias e suas melhores práticas.

### **2.1 Governança corporativa: contextualização histórica e conceitos**

Continuamente, as empresas procuram novos caminhos para se tornarem cada vez mais eficientes. Essa característica é advinda do processo de globalização. Nesse contexto, houve grandes mudanças no cenário econômico mundial, uma delas advém da disseminação do conceito de governança corporativa, principalmente depois dos escândalos em empresas nacionais e internacionais.

Ainda que a governança corporativa seja praticada a séculos, os estudos mais aprofundados na área são relativamente novos. Sob esse aspecto, Álvares, Giacometti e Gusso (2008) argumentam que o termo passou a ser usado mais amplamente no campo da administração a partir dos anos de 1980, ou seja, foi após a abertura de mercado e o aumento da competitividade que as organizações de capital se tornaram necessárias, fazendo a governança tornar-se cada vez mais influente no mundo dos negócios. Nesse contexto, as empresas tem como uma das mais importantes fontes de fundos a abertura do capital, considerando que normalmente seus financiamentos são feitos com seu capital particular ou recursos de outros, isto é, sendo habitual encontrar tal tipo de transação em financiamentos do mercado financeiro (LOPES, 2010).

Conforme Roza (2003), acerca de duas décadas atrás ainda não havia na língua inglesa o termo governança corporativa. Só a partir do começo da década de 90 é que os códigos de melhores práticas foram surgindo na Inglaterra e Estados Unidos, como uma saída para a insatisfação dos investidores e das grandes companhias, para com a efetividade dos conselhos administrativos.

Para Gamerro (2013), o início do capitalismo, juntamente com a execuções das ações corporativas e o conjunto de práticas de boa gestão empresarial estão diretamente correlacionada com o surgimento da governança corporativa.

Mesmo a origem da governança corporativa se reportando ao início do século passado, é apenas há duas décadas que o tema se tornou mais explorado e sua importância para o mundo renovada, sendo que isso se deu a partir do processo de privatizações e desregulamentação do mercado de ações (FREZATTE et al., 2009). As discursões acerca do tema são ainda mais importantes a partir do descobrimento de escândalos de fraude envolvendo grandes empresas, como é o caso da Enron, entre as fraudes constatadas estavam, contas maquiadas e lavagem de dinheiro em paraísos fiscais, originando a criação de leis que regulamenta e disciplina as ações do universo corporativo (GAMERRO, 2013).

Segundo Álvares, Giacometti e Gusso (2008), no caso do Brasil, as pesquisas sobre governança corporativa passou a ser mais profundas nos anos 80 após o declínio do modelo financeiro, que tinha como base o estado, e logo se fez fundamental a procura por novos fundos. Mas só passou a ter maior importância para as organizações no começo de 1990 (MORAIS et al. 2013).

Os fatores chave para o destaque deste tema foram a falência de algumas organizações (*WorldCom* e *Loehmann's*) de capital aberto, colocando em cheque a efetividade administrativa das organizações, o forte investimento externo e entrada de empresas multinacionais,

mostrando as empresas nacionais a necessidade de profissionalização para competir de igual para igual dentro do mercado (MORAIS et al., 2013).

Segundo Banzas (2005), a governança corporativa é um conjunto de normas e regras em que as ações são monitoradas e dirigidas, tendo envolvimento direto com os acionistas, órgãos reguladores, e os seus *stakeholders*.

Macey e O'Hara (2003) contribuem para a discussão ao explicitar a governança corporativa como um conjunto de acordos e contratos organizacionais que conduzem as relações entre a administração da empresa e seus acionistas.

Segundo *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OCDE, 2004), a governança corporativa abrange todo um conjunto de ligações entre administradores de empresa, conselho administrativo, acionistas e outros componentes envolvidos. A governança corporativa também envolve toda estruturação por meio da qual os objetivos da organização são estabelecidos, os meios essenciais para serem obtidos e como deve ser feito esse monitoramento de execução. Um sistema de governança apropriado precisa fornecer para o conselho e administradores algum incentivo que seja alcançável para os objetivos que interessam a organização e seus acionistas e carece ajudar no monitoramento correto, estimulando os fundos de investimento.

Conforme Andrade e Rossetti (2004), a governança pode ser definida como um composto de valores, princípios, finalidades e regras de poder central e os organismos de gestão das corporações, pelo qual buscam aumentar os recursos dos sócios/acionistas e atender os direitos das demais partes interessadas, para assim minimizar o oportunismo contrário a este objetivo.

Para a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBOVESPA, 2012), a governança corporativa é um composto de mecanismos que tem por finalidade controlar e incentivar as decisões tomadas e assegurar que estas estejam de acordo com os objetivos centrais das organizações.

Segundo a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2002), a governança corporativa é, todos os métodos e práticas que tenha por intuito principal melhorar a execução de uma organização, levando com fator fundamental proteger os interesses de todas as partes envolvidas no processo organizacional, desde os investidores, até os credores.

Para o IBGC (2009, p. 19):

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Pode-se compreender a governança corporativa como uma junção de mecanismo que estimulam e controlam as decisões dentro e fora da empresa, com o intuito de diminuir gastos administrativos decorrentes de problemas entre executivos e acionistas (SILVEIRA, 2004).

Silva e Leal (2007) salientam que o conceito de governança corporativa é muito mais abrangente do que se pensa e não se limita apenas às empresas de capital aberto e que estão na lista da bolsa de valores, como também toda aquela que procura seguir os princípios e normas que norteiam a governança.

Sousa (2005) enfatiza que a governança corporativa não deve ser vista no âmbito organizacional apenas com um conjunto de princípios, mas como um grupo de normas estruturais que tem por enfoque a descrição de concessões dos organismos que integram as companhias de capital aberto, delimitando a classificação de poderes na organização e delegando responsabilidades.

A governança corporativa vem como resposta aos registros de desapropriação de riquezas por parte dos gestores, prejudicando assim os acionistas. Dessa forma, a abordagem

predominante desse assunto, na bibliografia econômica, é o da Teoria da Agência. À vista disso, o surgimento da governança corporativa tivera como escopo principal os possíveis conflitos de interesses entre os *stakeholders* (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

A Teoria da Agência aborda as relações entre pessoas, sendo o principal (acionista), que autoriza, e o agente (executivo), aquele do qual depende os esforços para alcançar os objetivos esperados de uma empresa. A apreensão principal da teoria é os custos que possam vir a ser gerados a partir de conflitos entre as partes interessadas (administradores e acionistas) (BANZAS, 2005).

Rozo (2003, p. 23) descreve os fundamentos da Teoria da Agência do seguinte modo:

A teoria da agencia trata de problemas resultantes dos conflitos de interesse que emergem numa relação de contrato, formal ou informal, quando as partes contratantes possuem informações assimétricas ou há presença de interesse. O principal objetivo dessa teoria e explicar como as partes contratantes efetuam seus contratos de forma a minimizar os custos associados aos problemas de informação assimétrica e incerteza. A teoria da agência também ressalta a existência do mercado e de mecanismos institucionais capazes de completar os contratos para reduzir aqueles problemas.

Assim, percebe-se que os assuntos corporativos geram conflitos de interesse e, portanto, riscos que, se não forem administrados adequadamente, dificultam o cumprimento das metas e podem vir a restringir o valor das corporações, podendo assim colocar em risco a sua continuidade.

No Brasil, o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009), orientados pelos principais códigos internacionais de governança, está fundamentado nos seguintes princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (ABBC, 2009).

Com base nestes princípios, os investidores elevam seu nível de segurança, logo suas empresas instigam uma maior entrada de capital, resultando em rendimentos e importância (IBGC, 2009). Tais princípios são os pilares morais da governança corporativa (ANDRADE; ROSSETTI, 2009). Esses princípios vêm colaborado para clareza das relações estabelecidas dentro e fora do âmbito social, praticamente como uma obrigação, visto que as instituições que não adotam tais fundamentos se deparam com mais dificuldades para se estabelecerem no mercado de ações (FONTE FILHO, 2009).

Assim, as práticas, princípios e normas de governança corporativa devem, não necessariamente, se comportar de forma igual em todos os mercados e países, isso podendo vir a sofrer algum tipo de adequação, conforme muda a legislação, a estrutura organizacional das empresas e as institucionais regulamentadoras (OCDE, 2004).

## **2.2 Governança corporativa nos bancos**

Apesar de haver muitos estudos relacionados a governança corporativa, quando esse tema é relacionado à instituições bancárias, o número de estudos é relativamente pouco. Alguns autores tem uma maior destaque na área, entra eles Banzas (2005) e Marcassa (2000) (GAMERRO, 2013).

Segundo Banzas (2005), os bancos têm papel de destaque na economia, pois movimentam fundos, designam recursos e têm papel determinante na governança corporativa de outras organizações. Isso significa dizer que quando os bancos são eficientes, fomentam a produtividade e o crescimento da economia como um todo. Porém, as crises bancárias podem fazer o oposto, desestabilizando assim a economia. Esses dois extremos fazem a governança corporativa dos bancos uma questão essencial. Neste sentido, as instituições financeiras

incentivam o desenvolvimento e a estabilidade econômica, no grau em que cedem crédito a terceiros. As ações desempenhadas pelos bancos são vistas dos mais diversos âmbitos da sociedade, desde os cidadãos que conseguem créditos até governo que obtém financiamentos para obras públicas (GAMERRO, 2013).

A história tem nos apresentado que no decorrer de uma crise financeira ou bancária, a negatividade das influências para com a economia em geral é potencializada, e acaba por ser maior que as crises que abrange outros tipos de organização, por motivos de os bancos serem altamente inter-relacionados por concessões entre si e compromissos de compensação de diferenças financeiras e pagamentos (FORTUNA, 2007).

Igualmente, outros agentes financeiros capitalistas, como os bancos, têm predileção pelo fluxo corrente e perspectivas direcionadas ao futuro, sendo que tais táticas orientam na sua busca contínua por valorização. Desta forma, os agentes conseguem gerenciar efetivamente as duas partes do balanço (ativo/passivo), utilizando o mesmo curso de tempo com as não contidas nele. Visto que o anseio dos bancos em se conservar com total fluidez está sujeita às suas estimativas positivas ou negativas de como a economia pode afetar as atividades desenvolvidas durante os ciclos econômicos, o desenvolvimento do crédito tende a ter variações pró cíclicas no decorrer do período, principalmente se organizações privadas com fins lucrativos forem as principais constituintes desse sistema bancário (FREITAS, 2009).

Conforme Fortuna (2007), nas últimas duas décadas as instituições governamentais vêm minimizando suas intervenções no sistema financeiro, o que levanta hipótese, que o propósito seja deixar os bancos decretar falência, se for o caso, em contra partida, o crescimento das instituições financeiras elevou-se mundialmente e se tornou mais complexa e importante, e que se algumas cometesse um erro, as implicações na economia mundial seriam preocupantes.

Segundo Freitas (2009, p. 126):

Na economia capitalista, entendida como economia monetária de produção, o sistema bancário atua como agente livre na concessão de poder de compra para antecipação do gasto (em consumo e em investimento). Além da função de intermediação financeira, os bancos criam moeda ao conceder crédito, enquanto parte integrante de organização institucional particular que é o vasto sistema de pagamento hierarquizado e organizado em torno do banco central.

A governança dos bancos se estende tanto para o público quanto para o privado. No contexto público, as organizações e os mercados financeiros são caracteristicamente regulados pela administração governamental, em diversos países, e principalmente nos países de economia emergente, o governo tem o controle e atuam diretamente em inúmeras instituições financeiras. No que concerne ao privado, a governança dos bancos faz referência não simplesmente ao poder que pode e é verdadeiramente exercido pelas instituições bancárias sobre seus devedores, como também ações ativas e práticas que a governança exerce por meio dos órgãos regulamentadores, que objetiva garantir sua solidez (LITAN; POMERLEANO; SUNDARARAJAN, 2002).

Quando se estuda a governança corporativa, nota-se que é necessário uma separação entre governança corporativa nos bancos, da praticada em outras empresas. Ocorre que bancos têm características específicas, que durante uma pesquisa científica pode vir a ocorrer algum tipo de distorção de resultado de dados, se esta for feita da mesma maneira para os dois casos. Por esse motivo, há uma separação entre os dois estudos (BANZAS, 2005).

Levine (2003) explicita duas características particulares das instituições bancárias que as tornam *sui generis* na prática, uma é o menor grau de transparência e a outra, maior regulamentação governamental. De certa forma os bancos são menos transparentes que outras instituições financeiras. Ainda que as diferenças de informações corrijam todos os campos, as

experiências rotineiras sugerem que essas diferenças nas informações são mais elevadas nas instituições bancárias.

Nas operações realizadas pelos bancos, a natureza dos empréstimos não é rapidamente evidente e pode ficar oculto por um longo período. As instituições bancárias são capazes de encobrir problemas adiando o período de pagamento de empréstimos dos clientes e efetuar o rolamento da dívida com prazo de pagamento vencido. Ademais, os bancos conseguem modificar a estrutura de risco de seu capital com maior rapidez que as demais organizações (FURFINE, 2001).

Para Capril Jr e Levine (2002), os procedimentos bancários de maneira geral são mais fechados, motivo esse que os tornam mais complicados de serem inspecionados por acionistas e credores. Esse é um dos motivos que explica o porquê dos bancos requererem que seus problemas de governança sejam discutidos de forma diferente, no que se refere à governança de outras empresas (FORTUNA, 2007).

Marcassa (2000) explica que a governança de bancos é díspar das demais organizações devido à variedade de partes interessadas (como associações comerciais, e empresas) na atividade desta instituição. Além dos investidores e gestores, os depositantes, os órgãos reguladores e o governo também tem interesse direto na atuação dos bancos.

Devido à complexidade e valor do negócio bancário, os bancos são muito regulados. Os órgãos reguladores do Sistema Financeiro Nacional (SFN), como Banco Central do Brasil (BACEN), Conselho Monetário Nacional (CMN) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), emitem normas a fim de, entre outros objetivos, cuidar da fluidez e solvência das instituições financeiras. Contudo, tais diretrizes não substituem a admissão de práticas de governança corporativa, servindo assim como força complementar a tais normas (GAMERRO, 2013).

A ABBC (2009, p. 7) sumariza a importância da boa governança nos bancos:

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

Destaca-se portanto a rigorosidade no controle normativo e regulatório que os bancos possuem afetando de certo modo as práticas de governança. Em virtude disso, a Associação Brasileira de Bancos (ABBC) lançou em 2009 sua própria cartilha de governança corporativa com o objetivo de tratar os aspectos do setor bancário.

Durante um estudo realizado pelo Banco Central da Nova Zelândia, foram registrados questões preocupantes na governança corporativa bancária. Conforme este estudo, demonstrou-se que os gestores não tinham a preparação nem a experiência necessária para exercer suas funções (ABBC, 2009). O grau de entendimento dos diretores e gerentes sêniores apresentado acerca da estrutura de riscos bancários eram módicos. Visto a importância das mediações financeiras na economia atual, seu alto grau de percepção a falhas na governança e o dever de assegurar recursos dos depositantes, a governança corporativa em instituições bancárias tem grande importância para qualquer nação (ABBC, 2009).

Ainda que as práticas econômicas, os conjuntos de normas e regulações se diferenciem de um país para outro devido suas características, muitas práticas de governança corporativa são aplicáveis a bancos de todos os países. “Em 1999, o Comitê de Basiléia em Supervisão Bancária publicou orientações para auxiliar os supervisores bancários na promoção da adoção

de boas práticas de governança, baseadas nos princípios da OCDE” (ABBC, 2009). Entretanto, desde 1997 que já houveram alterações substanciais na regulamentação dos bancos, um vasto conhecimento foi adquirido com a efetivação dos princípios fundamentais, transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (BACEN, 2010). Foram esses apontamentos que embasaram as descrições dos princípios de governança corporativa em instituições bancárias. Referindo-se a elementos primordiais grandemente aceitos e definidos como princípios da governança corporativa, que orientam as ações dos bancos em todo o mundo (ABBC, 2009).

Apesar do uso limitado nos bancos, Goodhart et al. (1998) explica que a Teoria da Agência é muito importante quando aplicada ao setor financeiro, ela presume que as instituições bancárias estão operando nos mesmos mercados competitivos, e constituídos administrativamente pelas mesmas proteções das outras empresas. Alguns estudiosos na área de transações bancárias consideram que os bancos são díspares das demais empresas, seja por atuar em mercado com pouca competitividade, ou por usarem outro tipo regulamento condizente com suas especificidades.

### **2.3 Melhores práticas de governança corporativa**

As melhores práticas de governança corporativa transformam princípios basilares em indicações mais fáceis de serem utilizadas, equiparando interesses tendo como objetivo principal elevar o valor financeiro das empresas com uma estimativa de longo prazo, colaborando para a obtenção de recursos e ajudando para a qualidade da boa gestão empresarial, sua durabilidade e o bem do todo (IBGC, 2015).

A criação do IBGC e datada de 1995, veio com a finalidade de tornar melhor a governança corporativa no Brasil, constituindo-se a única instituição da América Latina com o enfoque inteiramente na questão da governança. O primeiro Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do país foi lançado pelo IBGC (SILVEIRA, 2002).

Desde o lançamento da 4ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (Código) em 2009, diversos esforços para recuperação econômica e melhora contínua do ambiente de negócios – como a Lei Dodd-Frank, a nova edição dos Princípios de Governança da G-20/OCDE e o desenvolvimento de modelos de relato corporativo integrado, que amplia e integra a dimensão das informações de impacto econômico, social e ambiental prestadas pelas empresas – suscitaram maior reflexão sobre o padrão de governança das organizações no mundo. No Brasil, somaram-se a esse debate escândalos de corrupção envolvendo agentes públicos e privados (IBGC, 2015.p 13).

As boas práticas de governança são detalhadas em documentos caracteristicamente preparados por administradores de mercado, que são os Códigos de Melhores Práticas de Governança Corporativa. Os variados códigos estão ligados diretamente aos princípios fundamentais: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (ABBC, 2009). Os princípios da governança corporativa explícitos nos códigos de boas práticas da governança corporativa podem ser resumidos da subseqüente forma (ANDRADE; ROSSETTE, 2007).

A transparência está relacionada diretamente com o investimento, ou seja, é necessário criar mecanismos que ajudem o investidor a receber o máximo de informações, para assim obter um ambiente de investimento com informações mais precisas (SADDI, 2003).

Para Slomski et al. (2008), a equidade define-se pelo tratamento igualmente dado a todos os grupos minoritários, consistam eles em grupos de capital ou de *stakeholders*, sendo que qualquer atitude discriminatória é inaceitável.

A prestação de contas é pertinente a quem dirige recursos de outros. Os gerentes da corporação têm por obrigação prestar conta de tudo que praticaram durante sua atuação, respondendo totalmente por suas ações durante o mandato, tudo aquilo que foi praticado é de sua total responsabilidade (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

A responsabilidade corporativa, segundo o IBGC (2009, p. 19), enfatiza que “os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas”.

A BM&FBOVESPA (2012) considera que o aperfeiçoamento regular das boas práticas de governança corporativa se faz sempre necessária. O conselho administrativo, exercendo sua função de guardião da governança, está a todo momento proporcionando e fomentando o parecer constante de seu processo e modelo, visto que gera elevação dos valores incumbidos aos interessados, conforme a aplicação das boas práticas de governança, e também permite a sustentabilidade e preservação de sua ação que é parte essencial no mercado de capital (BM&FBOVESPA, 2012).

“A iniciativa do Novo Mercado da Bovespa, aliada às mudanças nas exigências de registro e à contribuição que as bolsas de valores nacionais trouxeram ao desenvolvimento voluntário de códigos de melhores práticas” (OCDE, 2004).

Conforme a CVM (2002), a avaliação das práticas de governança dá amparo às decisões dos investidores na hora de fazer o investimento, uma vez que a governança define o grau e os meios pelos quais a corporação devem atuar, permitindo-lhes uma atuação de forma mais efusiva na atuação da própria. O propósito principal é elevar o valor da corporação, uma vez que as boas práticas de governança corporativa influenciam diretamente no crescimento da valorização do capital.

As companhias têm observado as boas práticas de governança corporativa como um fator distintivo para a entrada no mercado, obtendo diferenciações através dos variados estágios das práticas de governança (Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado), vendo que é preciso adotar as limitações e normas de procedência para conferir maior credibilidade aos investimentos realizados no mercado de ações (COVA, 2008).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

Esse trabalho tem por finalidade identificar e analisar as principais questões levantadas acerca das práticas de governança nas instituições financeiras da cidade de Picos-PI, na perspectiva de seus gestores. Além disso, este estudo tem o propósito de contribuir com a literatura abordada, no sentido de ampliar a discussão que trata das práticas de gestão e dos princípios de governança corporativa nas instituições bancárias.

O presente estudo caracteriza-se, quanto aos seus objetivos, como pesquisa descritiva, visto que foi descrito os principais aspectos relacionados às práticas de governança corporativa de cada banco estudado. “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002, p. 42)”. Por sua natureza de análise, todavia a pesquisa não pode sofrer interferência do pesquisador.

Além do mais, apresenta-se como estudo de campo, no qual os assuntos que compõem o tema foram abordados nos bancos públicos e privados da cidade de Picos-PI. Para Gil (2008), caracteristicamente o estudo de campo tem foco principalmente na comunidade, não

necessariamente ela deverá ser geográfica, já que poderá ser uma comunidade de trabalho, ou pode ser voltada para qualquer atividade humana.

Adicionalmente, este estudo é classificado como abordagem quantitativa. No entendimento de Cordeiro et al. (2014), na pesquisa quantitativa tudo pode ser quantificável, ou seja, as informações e opiniões são analisadas a partir de números, onde serão utilizadas técnicas estatísticas, a fim de traçar o perfil do objeto em estudo.

### 3.2 População e amostra da pesquisa

A população-alvo desta pesquisa compreende os gerentes de pessoa física e jurídica dos bancos públicos e privados da cidade de Picos-PI conforme explicitados no Quadro 1, dos 5 (cinco) bancos situados na cidade, a pesquisa se deu em 4 deles.

**Quadro 1 – Classificação dos bancos quanto a instituição**

| Bancos públicos                 | Bancos privados    |
|---------------------------------|--------------------|
| Banco do Brasil S.A             | Itaú Unibanco S.A. |
| Banco do Nordeste do Brasil S.A |                    |
| Caixa Econômica Federal         |                    |
| <b>TOTAL: 4 Bancos</b>          |                    |

Fonte: elaborado pela pesquisadora

A abordagem foi feita com 25 (vinte e cinco) gerentes das referidas instituições bancárias. Esse estudo apresentou algumas limitações quanto a sua população de amostra, as pessoas definidas para essa pesquisa, os gerentes, não disponibilizaram de muito tempo para responder ao questionário, sendo assim não foi possível contemplar todos eles na investigação. E foi utilizado como critério de amostra da pesquisa a abordagem não probabilística de conveniência ou “bola de neve”, quando a escolha dos sujeitos dá-se através da indicação de outra pessoa (VERGARA, 2007).

### 3.3 Instrumento e estratégia de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado consiste em um questionário estruturado com 32 (trinta e duas) assertivas, considerando-se a escala de Likert de 5 (cinco) pontos, com grau de importância variado de: 1 (um) discordo fortemente a 5 (cinco) concordo fortemente. “Esta é um tipo de escala muito utilizada em pesquisas de artigos científicos devido sua facilidade de visualização, aplicação e análise” (MORAIS et al., 2013, p. 8).

O período de coleta de dados deu-se no período de 16 a 27 de janeiro do corrente ano nas respectivas instituições bancárias públicas e privadas.

As assertivas foram desenvolvidas com base nos conhecimentos adquiridos através da literatura sobre governança corporativa nos bancos e nos códigos de melhores práticas do BACEN, da BM&FBOVESPA e do IBGC.

### 3.4 Estratégia de análise de dados

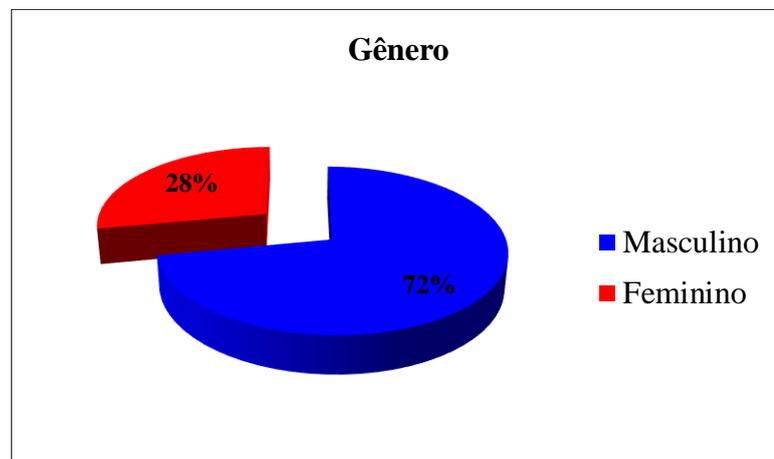
O tratamento dos dados deram-se através do *Microsoft Excel*®, calculando as frequências percentuais e a integralidade dos dados coletados, consecutivamente gerando figuras que admitissem uma melhor análise de dados. Sob esse aspecto, Beuren et al. (2009) salientam que analisar dados constitui em trabalhar com todo material adquirido durante o processo da pesquisa, ou seja, com transcrições de entrevistas, informações de documentos e todos outros dados disponíveis.

A análise utilizada para tratar os dados foi a estatística descritiva, com a finalidade de descrever, preparar e sintetizar os dados coletados, assim permitindo uma visão completa das variações dos informações.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

##### 4.1 Caracterização dos participantes da pesquisa

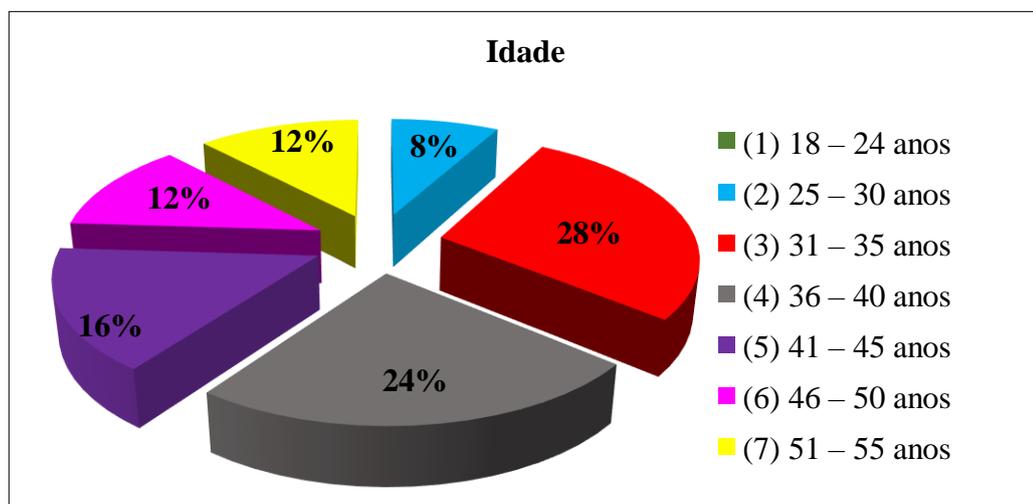
A pesquisa contou com a participação de 25 gerentes de pessoa física e jurídica dos bancos públicos e privados de Picos-PI. Com base nos resultados explicitados na Figura 1 constatou-se que a maioria de 72% eram pertencentes ao sexo masculino e 28% pertencentes ao sexo feminino.



**Figura 1 – Distribuição dos participantes da pesquisa por gênero**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Ao analisar a faixa etária dos participantes da pesquisa, conforme explicitado na Figura 2, constata-se que os percentuais mais expressivos foram os de 25 a 30 anos (8%), 31 a 35 anos (28%), 36 a 40 anos (24%), 41 a 45 anos (16%), 46 a 50 anos (12%) e 51 a 55 anos (12%).



**Figura 2 – Distribuição dos participantes da pesquisa por faixa etária**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Quanto ao grau de instrução dos participantes da pesquisa, a Tabela 1 apresenta os resultados. Dessa forma, constatou-se que a maioria dos mesmos possui Especialização, sendo eles 56%; 32% possuem Curso Superior; 8% Nível Médio (Da 1ª à 3ª Série do 2º Grau); e 4% Mestrado.

**Tabela 1 – Caracterização do nível de instrução dos participantes da pesquisa**

| <b>Ordem</b> | <b>Maior nível de instrução obtido</b> | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|--------------|--|-------------------|--------------------|
| 0            | Sem instrução                          | 0                 | 0%                 |
| 1            | Até a 4ª Série (1º Grau Menor)         | 0                 | 0%                 |
| 2            | Da 5ª à 8ª Série (1º Grau Maior)       | 0                 | 0%                 |
| 3            | Da 1ª à 3ª Série do 2º Grau            | 2                 | 8%                 |
| 4            | Curso Técnico                          | 0                 | 0%                 |
| 5            | Curso Superior                         | 8                 | 32%                |
| 6            | Especialização                         | 14                | 56%                |
| 7            | Mestrado                               | 1                 | 4%                 |
| 8            | Doutorado                              | 0                 | 0%                 |
| <b>TOTAL</b> |  | <b>25</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: elaborado pela pesquisadora

No que diz respeito a formação acadêmica dos participantes da pesquisa, a Tabela 2 mostra que a grande maioria é formada em Administração, com 32%; 16% é formado em Ciências Contábeis; 16% em Direito; 8% em Matemática; 8% não possui formação acadêmica; 4% é formado em Química; 4% em Comunicação Social; 4% em Ciências Econômicas; 4% em Química e Administração; e 4% em Direito e Ciências Contábeis.

**Tabela 2 – Caracterização quanto a formação acadêmica**

| <b>Ordem</b> | <b>Assertiva 04</b>        | <b>Quantidade</b> | <b>Porcentagem</b> |
|--------------|----------------------------|-------------------|--------------------|
| 1            | Administração              | 8                 | 32%                |
| 2            | Ciências contábeis         | 4                 | 16%                |
| 3            | Ciências econômicas        | 1                 | 4%                 |
| 4            | Direito                    | 4                 | 16%                |
| 5            | Matemática                 | 2                 | 8%                 |
| 6            | Química                    | 1                 | 4%                 |
| 7            | Comunicação social         | 1                 | 4%                 |
| 8            | Administração/Química      | 1                 | 4%                 |
| 9            | Direito/Ciências contábeis | 1                 | 4%                 |
| 10           | Sem formação acadêmica     | 2                 | 8%                 |
| <b>TOTAL</b> |                            | <b>25</b>         | <b>100%</b>        |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

A Tabela 3 da página seguinte explicita sobre o cargo que cada um dos participantes da pesquisa exercem no banco. De tal modo, constatou-se que 32% ocupam a gerência de relacionamento; 20% a gerência de atendimento; 16% a gerência geral; 12% a gerência de suporte, também 12% ocupam a gerência de serviços; e 8% gerência de negócios.

**Tabela 3 – Caracterização quanto ao cargo**

| Ordem        | Assertiva 05              | Quantidade | Porcentagem |
|--------------|---------------------------|------------|-------------|
| 1            | Gerente geral             | 4          | 16%         |
| 2            | Gerente de atendimento    | 5          | 20%         |
| 3            | Gerente de negócios       | 2          | 8%          |
| 4            | Gerente de suporte        | 3          | 12%         |
| 5            | Gerente de relacionamento | 8          | 32%         |
| 6            | Gerente de serviço        | 3          | 12%         |
| <b>TOTAL</b> |                           | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

No que se refere ao tempo em que os participantes da pesquisa trabalham no cargo de gerência, os resultados expostos na Tabela 4, mostra que a grande maioria de 60%, está no referido cargo de 1 – 3 anos; 28% de 4 – 7 anos; e 12% de 8 – 11 anos.

**Tabela 4 – Caracterização do tempo em que os participantes da pesquisa trabalha nesse cargo**

| Ordem        | Tempo de cargo | Quantidade | Porcentagem |
|--------------|----------------|------------|-------------|
| 1            | De 1 a 3 anos  | 15         | 60%         |
| 2            | De 4 a 7 anos  | 7          | 28%         |
| 3            | De 8 a 11 anos | 3          | 12%         |
| <b>TOTAL</b> |                | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

A Tabela 5 explicita a respeito do tempo em que os participantes da pesquisa trabalham no banco. Logo, os resultados mostram que 44% estão no banco de 6 a 10 anos; 36% de 11 a 15 anos; 12% de 16 a 20 anos; 4% de 1 a 5; e também 4 % de 26 a 30 anos.

**Tabela 5 – Caracterização do tempo em que os participantes da pesquisa trabalha nesse banco**

| Ordem        | Tempo de banco  | Quantidade | Porcentagem |
|--------------|-----------------|------------|-------------|
| 1            | De 1 a 5 anos   | 1          | 4%          |
| 2            | De 6 a 10 anos  | 11         | 44%         |
| 3            | De 11 a 15 anos | 9          | 36%         |
| 4            | De 16 a 20 anos | 3          | 12%         |
| 5            | De 21 a 25 anos | 0          | 0%          |
| 6            | De 26 a 30 anos | 1          | 4%          |
| <b>TOTAL</b> |                 | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

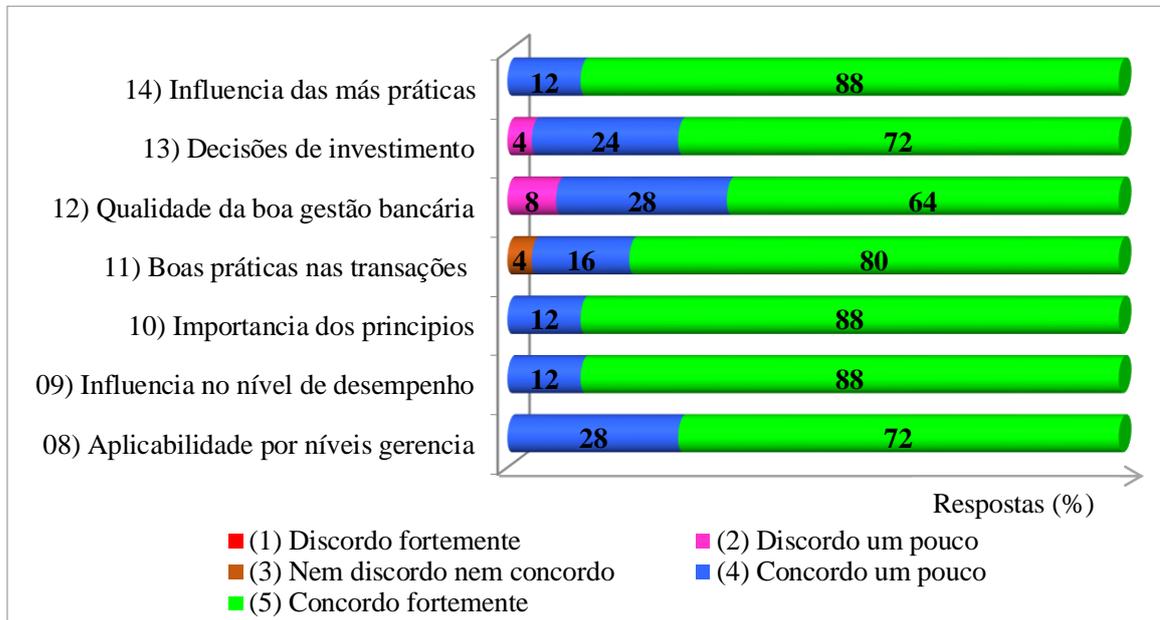
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

## 4.2 Sobre o nível de adoção das práticas de governança corporativa

O tema da governança corporativa nos bancos é relativamente novo, e os estudos que englobam essa temática pouco explanados (GAMERRO, 2013) por isso é de fundamental importância conhecermos as pesquisas que norteiam esse assunto, as práticas que embasam a aplicação da governança corporativa nas instituições bancárias, e as possíveis barreiras possam ser encontradas para a adoção de tais práticas.

A Figura 3 da página seguinte traz assertivas relativas ao nível de adoção das práticas de governança corporativa, tais as assertivas de 08 a 14, e tendo em vista a assertiva 8, percebe-se que a ampla maioria (72% dos participantes) concordam que as práticas de governança

corporativa podem ser aplicadas por todos os níveis gerenciais, outros 28% concordam um pouco com essa afirmativa. Para Gamberro (2013), a governança corporativa está fortemente relacionada ao controle dos níveis gerenciais (estratégicos).



**Figura 3 – Concordância em relação ao nível de adoção das práticas de governança corporativa**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

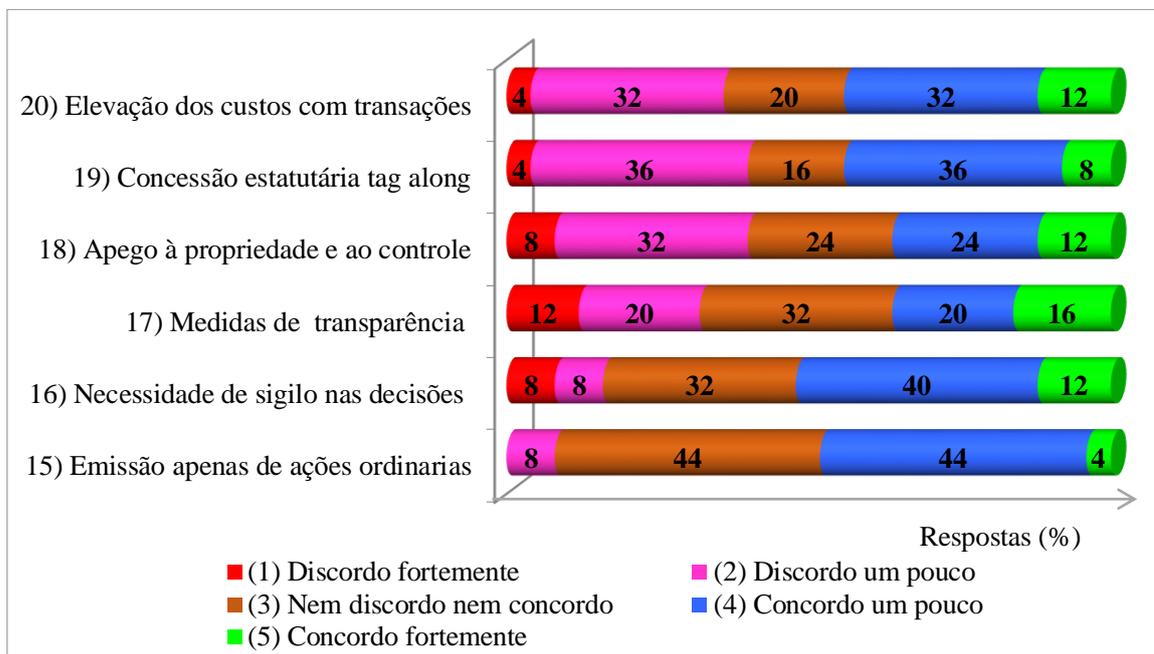
Quanto a influência dos princípios, códigos e normas no desempenho do banco (assertiva 9), 88% concordam fortemente que tais práticas influem diretamente nas funções bancárias, e 12% concordam pouco com essa afirmativa. A respeito da importância dos princípios (assertiva 10), 88% concordam que são importantes para o banco, e 12% concordam pouco com essa afirmativa. Em relação a como as práticas de governança corporativa têm ajudando para a qualidade da boa gestão bancária (assertiva 12), a maioria de 64% estão de acordo, 28% concordam pouco e 8% discordam um pouco. É percebida que a importância das práticas é vista como essencial para uma boa gestão, compreendendo todas características de relações internas e externas (GAMERRO, 2013).

No que se refere as transações bancárias levarem sempre em consideração as boas práticas de governança corporativa, a assertiva 11 comprova tal afirmativa apontando que 80% dos participantes da pesquisa concordam fortemente, enquanto 16% concordam pouco e apenas 4% nem concordam e nem discordam.

Quando questionados sobre a aplicação das práticas de governança corporativa (transparência e gestão) influenciarem nas decisões na hora do investimento (assertiva 13) 72% dos participantes da pesquisa concordam fortemente, 24% concordam um pouco e a minoria de 4% discordam um pouco. Na assertiva 14 a grande maioria de 88% concordam que a má adoção das práticas de governança corporativa podem afetar a saúde financeira dos bancos, e 12% concordam um pouco com a afirmativa. Conforme Levine (2004) e Macey e O'Hara (2003), uma das principais características que influenciam e afetam as práticas de governança nos bancos, é o menor grau de transparência, acarretando em uma maior disparidade de informações entre agentes e investidores, inibindo assim a entrada de novos investimentos.

No que concerne às principais barreiras que podem ser encontradas para adoção das práticas de governança nos bancos, a Figura 4 da página seguinte, (assertiva 15) 44% demonstram que a emissão apenas das ações ordinárias influenciam um pouco na aplicação de

tais práticas, e outros 44% ficam neutras. Corrobora com Peixe (2003) que afirma esse ser um dos principais obstáculos para adoção de tais práticas.



**Figura 4 – Concordância em relação às barreiras que podem ser encontradas para Adoção das práticas de governança**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Cerca de 40% (assertiva 16) dos gerentes dos bancos concordam um pouco que há necessidade de sigilos nas decisões estratégicas, e 32% (assertiva 18) discordam que haja apego à propriedade e ao controle para manutenção do poder, já 24% concordam um pouco com a veracidade dessa afirmação. Gorga (2004) salienta que o apego à propriedade e ao controle estão ligados aos preceitos culturais e as composições tradicionais de poder e status fortemente enraizados na sociedade brasileira o que levam acionistas a sentirem-se donos da toda totalidade das empresas, mesmo estas tendo acionistas com parte do capital, deste modo os acionistas consideram que não tem motivos de revelar suas decisões estratégicas.

De acordo com a assertiva 17, 20% dos pesquisados concordam um pouco que a resistência às medidas que visam um maior grau de transparência é um fator influenciador na adesão das práticas de governança, e 32% são imparciais.

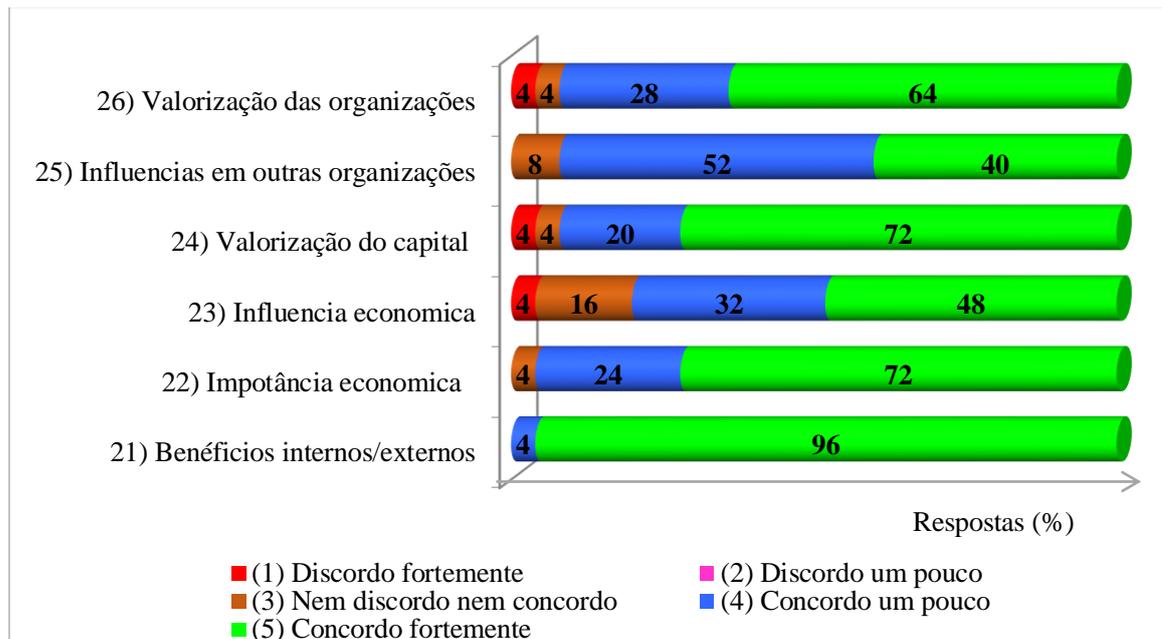
Referindo-se a concessão estatutária de *tag along* (assertiva 19) na mesma medida que 36% concordam um pouco que é uma barreira importante para adoção dos práticas de governança, 36% discordam dessa afirmativa. Peixe (2003) considera os mecanismos de proteção aos acionistas minoritários (*tag along*) como obstáculo para a aplicação das práticas de governança.

Na assertiva 20, concordam um pouco e discordam um pouco, ambos atingiram um percentual de 32%, no que diz respeito a elevação dos custos com transações bancárias, notando assim a disparidade dos resultados, esse fator pode ser causado por conta dos diferentes níveis de gerencia ao qual a pesquisa foi submetida.

### 4.3 Sobre às normas bancárias no contexto da governança corporativa

Sendo a importância das práticas de governança para conservar as operações financeiras no mercado umas das variáveis investigadas nesta pesquisa, torna-se fundamental apresentar o ponto de concentração das respostas.

Na Figura 5, 96% dos pesquisados responderam que concordam fortemente (assertiva 21) que as melhores práticas de governança corporativa trazem benefícios financeiros tanto externos, quanto internos para as organizações. Assim, Levine (2004, 2005) explica que a governança desempenha grande papel no desenvolvimento econômico. Além disso, quando a movimentação e alocação dos recursos financeiros bancários são feitos de maneira correta, diminui os custos do capital das empresas elevando-o financeiramente.



**Figura 5 – Concordância acerca da importância das práticas de governança dos bancos para a manutenção das operações do mercado financeiro**

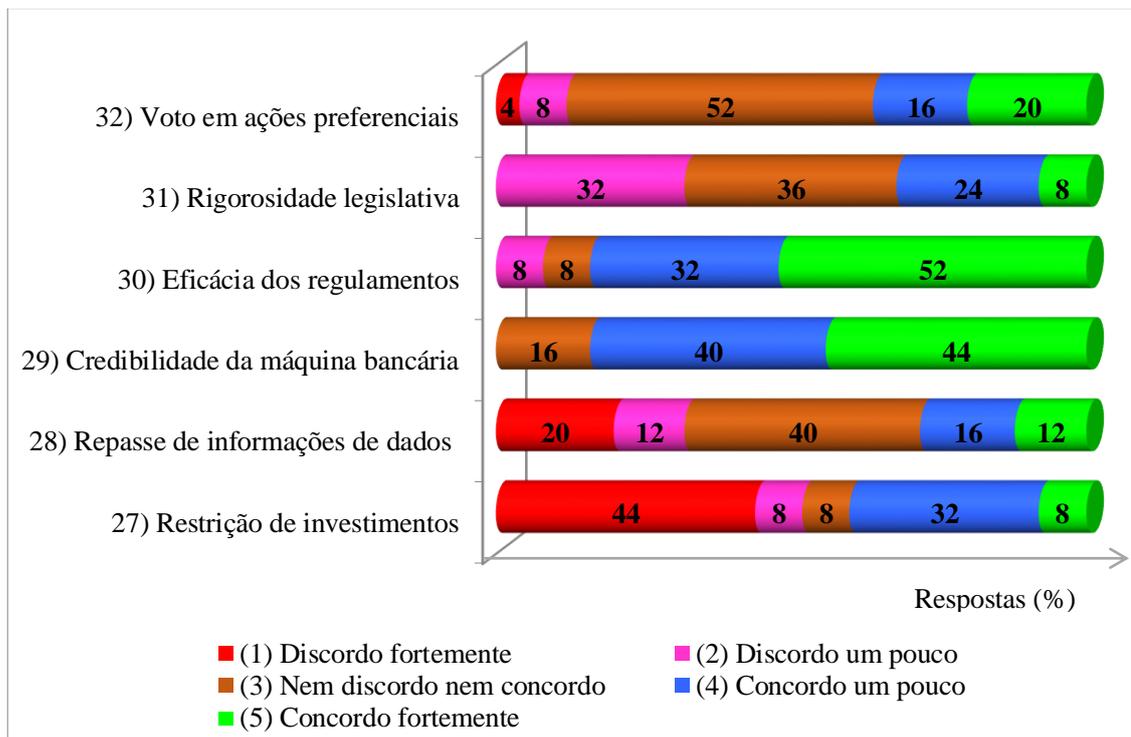
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

A respeito da fundamental importância das práticas de governança dos bancos para economia, 72% (assertiva 22) afirmam tal substancialidade. Em vista disso, 64% dos participantes da pesquisa (assertiva 26) concordam que as melhores práticas elevam consideravelmente os valores das corporações, 28% concordam um pouco. Para o IBGC (2009), com base nos princípios, as boas práticas de governança corporativa aumentam significativamente o grau de segurança dos investidores, assim elevando a entrada de capital no mercado, tendo como resultados altos investimentos.

Sobre a negatividade das influências para a com a economia em tempos de crises bancárias, por conta dos bancos fomentarem o crescimento (assertiva 23), 48% confirmam essa afirmativa, e 32% concordam um pouco. Já em relação ao papel determinante dos bancos na governança de outras instituições (assertiva 25), 52% dos participantes da pesquisa concordam um pouco, enquanto 40% concorda fortemente. A governança corporativa dos bancos tem dois extremos, primeiro tem função essencial na economia, pois movem fundos, designam recursos e têm papel determinante na governança de outras organizações, e segundo que em crises bancárias podem fazer o oposto, desestabilizando assim a economia (BANZAS, 2005).

Na assertiva 24, 72% dos pesquisados concordam que práticas de governança, como transparência na gestão e prestação de contas tem influência direta na valorização do capital no mercado financeiro, e 20% concordam um pouco.

Assim, foi estudado o nível de regulamentação dos bancos, do qual o resultado encontram-se apresentados na figura 6, compreendendo as assertivas de 27 a 32. Com isso a assertiva 27 mostra que 44% dos pesquisados discordam fortemente que o excesso de normas possa restringir a entrada de novos investimentos, e 32% concordam um pouco com essa afirmativa. Em contra partida, Levine (2004) mostra que alguns governos têm o hábito de por meio da regulamentação, reduzir a acumulação de propriedade e as possibilidades de investidores externos adquirirem uma porcentagem considerável de ações bancárias sem essas serem aprovadas pelos órgãos que supervisiona os procedimentos bancários.



**Figura 6 – Concordância sobre o nível de regulamentação dos bancos**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Sobre as informações repassadas ao BACEN a aos *stakeholders* terem a mesma natureza (assertiva 28) 40% dos participantes da pesquisa é imparcial, e 20% discordam que a entrega desses dados sejam iguais entre eles.

Na assertiva 29, 44% dos pesquisados acreditam que os regulamentos aplicados no mercado financeiro demonstra uma maior credibilidade para banco, e 40% concordam um pouco com essa assertiva. A ABBC (2009) explica que códigos e regulamentações produzidas sobre práticas de governança corporativa, faz com que investidores e agentes de mercado tenha maior interesse por essas companhias.

A respeito dos órgãos reguladores (CVM, BM&FBOVESPA e BACEN) serem incisivos na manutenção dos códigos, princípios, mecanismos e normas de governança (assertiva 30), a maioria de 52% concordam que tais órgãos são decisivos na conservação dessas práticas. Já a respeito de uma legislação demasiadamente alta dificultar algumas práticas de governança no banco (assertiva 31) 36% são neutros a respeito dessa afirmativa, e 24% concordam um pouco. Gamarro (2013) salienta que devido à complexidade e o alto grau de relevância dos negócios bancários, essas instituições são altamente reguladas. Os órgãos reguladores do Sistema Financeiro Nacional, CMN, CVM, BACEN, decretam normas com o propósito de zelas pela fluidez e solvência das instituições financeiras. Porém, tais procedimentos não sobrepõem a adoção das práticas de governança.

Cerca de 52% dos participantes da pesquisa (assertiva 32) não concordam nem discordam sobre o direito a voto em ações de preferenciais de alto impacto, e apenas 20% afirmaram concordar fortemente. A ABBC (2009) afirma que “o direito de voto deverá ser assegurado a todos os sócios, independentemente da espécie ou classe de suas ações/quotas e na proporção destas - uma ação/quota deverá assegurar o direito a um voto”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve por objetivo conhecer a percepção que os gestores dos bancos públicos e privados, da cidade de Picos-PI, têm acerca das melhores práticas de governança corporativa. Os bancos são por natureza altamente regulamentados, utilizam regras distintas das usadas em outras organizações, esse é um dos motivos do estudo sobre eles serem feitos de maneira diferente, com abordagem própria, e em muitas pesquisas serem utilizados seus agentes como fonte para melhor entender as práticas de governança empregadas, é como tais práticas contribuem para o desenvolvimento e manutenção das operações bancárias, sejam elas internas, ou externas.

Com base nos resultados apresentados, evidenciou-se que as práticas de governança corporativa são utilizadas pelos bancos pesquisados, e que há um bom entendimento dessas práticas por meio dos gestores, que tanto as conhecem, como fazem o uso delas. A Figura 1 mostrou como o uso das práticas são positivas, que influenciam na boa gestão bancária e é determinante para elevar seu grau financeiro.

Pôde-se constatar que nos bancos há barreiras que podem dificultar à adoção das boas práticas de governança corporativa. Assim, na percepção dos gerentes, 2 (duas) delas são mais fortes, sendo elas a emissão de apenas de ações ordinárias e a necessidade de sigilo nas operações. As outras barreiras também são perceptíveis, porém causam menos dificuldades para a utilização das melhores práticas.

Percebeu-se, ainda que nos últimos anos, o quão as instituições bancárias são importantes para o bom desempenho da economia de um país, tanto positivamente, quanto negativamente. Essa é uma questão relevante por conta da capacidade que os bancos tem de se inter-relacionar entre eles e com outras organizações, assim estando ligados a economia de um país de várias maneiras.

Em relação a essas questões economias, é importante ressaltar como as práticas de governança corporativa são importantes para preservação das operações dentro do mercado financeiro. Os resultados apresentados mostraram que as boas prática de governança traz benefícios significativos, não somente para o banco, mais também para outras corporações que estão relacionadas a ele, podendo elevar seu valor ético e financeiro. No entanto, em tempos de forte crise bancária a economia acaba por sofrer forte abalo financeiro.

As regulamentações bancárias são formas de manter a estabilidade financeira, e garantir a confiabilidade de novos investidores. Nota-se que, o excesso de normas bancárias não restringi a entrada de novos investidores, mostrando apenas que essa normatização eleva o grau de confiabilidade que o banco tem perante o mercado financeiro.

Concluiu-se também que apesar da forte regulamentação dos órgãos responsáveis, como CVM, BM&FBOVESPA e BACEN, não causa uma grande dificuldade na adoção das práticas de governança corporativa, e que uma é complementar a outra.

Desta forma, ficou perceptível como as boas práticas de governança corporativa são aplicadas nos bancos, e a maneira como elas são internalizadas por cada um de seus gerentes. Espera-se que as discursões sobre esse tema possibilitem um melhor desenvolvimento e conhecimento das práticas de governança dos bancos e que assim possa contribuir para trabalhos futuros, que poderão analisar as práticas e regulamentos que norteiam a governança bancária.

## REFERÊNCIAS

ÁLVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. **Governança corporativa: um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ANDRADE, A; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Cartilha de governança corporativa**. 5. ed. Set. 2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Manual da supervisão acordo de Basiléia**. Brasília: BACEN, 2010. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pec/wps/port/TD302.pdf>>. Acesso em: Out. 2016.

BANZAS, M. S. **Governança corporativa no setor bancário: evoluo recente no mercado brasileiro**. 2005. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação do Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

BEUREN, I. M. et al. **Como elaborar trabalhos monográficos**. São Paulo: Atlas, 2009.

BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS. **Diretrizes de governança corporativa**. 2012. Disponível em: <[http://ri.bmfbovespa.com.br/fck\\_temp/26\\_2/Diretrizes\\_de\\_Governanca\\_Corporativa\\_da\\_BMFBOVESPA.pdf](http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_2/Diretrizes_de_Governanca_Corporativa_da_BMFBOVESPA.pdf)>. Acesso em: Jun. 2016.

CAPRIO JR., G; LEVINE, R. Corporate governance in finance: Concepts and international observations. In: **Financial sector governance: the roles of the public and private sectors**. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2002. pp. 17-50.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Junho de 2002. Disponível em: <[http://www.cvm.gov.br/decisoes/2010/20100209\\_R2/20100209\\_D24.html](http://www.cvm.gov.br/decisoes/2010/20100209_R2/20100209_D24.html)>. Acesso em: Out. 2016.

CORDEIRO, R. A. et al. Pesquisa quantitativa em finanças: uma análise das técnicas estatísticas utilizadas por artigos científicos publicados em periódicos qualificados no triênio 2007 a 2009. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 1, p. 117-134, 2014.

CORRÊA. L. M. **Governança corporativa: uma análise de balanços dos bancos listados no nível 1 Bovespa**. 2003. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro: Universidade Estadual Rio de Janeiro, 2003.

COVA, C. J. G. A adoção das IFRS no Brasil e o fortalecimento das boas práticas de governança corporativa. **Revista Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 42, p2. 2-30, out./dez.2008.

FREITAS, M. C. P. Os efeitos da crise global no Brasil: aversão ao risco e preferência pela liquidez no mercado de crédito. **SciELO**, São Paulo, v. 23 n. 66, p. 126, 2009.

FREITAS, M. C. P.; PRATES, D. M., Reestruturação do sistema financeiro internacional e países periféricos. **Revista de economia política**, São Paulo, v. 22, n. 2 (86), abr-jun. 2002.

FONTE FILHO, JR. **O conceito e a prática de governança corporativa**. In: SOBRINHO, A. D de M. Governança Corporativa: Diretrizes e Mecanismos para Fortalecimento da Governança em Cooperativas de Crédito. Brasília: Banco Central do Brasil 2009.

FORTUNA, E. L. P. **A governança corporativa no sistema bancário: uma visão orientada aos depositantes, credores e à sociedade**. Tese (Doutorado em administração de empresas) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.

FURFINE C. H. Banks monitoring banks: evidence from the overnight federal funds market. **The journal of business**, Chicago: The University of Chicago Press. v. 74, n. 1, p. 33-57, 2001.

GAMERRO, Aline Faleiro. **Governança corporativa e instituições financeiras: um estudo comparativo entre três bancos brasileiros**. Universidade de Ciências Econômicas UFRGS, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Método de técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Goodhart, C., P. Hartmann, D. Llewellyn, L. Rojas-Suarez and S. Weisbrod (1998), 'Financial Regulation: Why, How and Where Now?', London: Routledge.

GORGA, E. A cultura brasileira como fator determinante na governança corporativa e no desenvolvimento do mercado de capitais. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 39, n. 4, p. 309-326, out./dez. 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, 2015.

LEVINE, R. The corporate governance of banks: a concise discussion of concepts e evidence. Washington: **Global Corporate Governance Forum**, 2003.

\_\_\_\_\_. The Corporate Governance of Banks: A concise Discussion of Concepts and Evidence. **World Bank Policy Research**. Working Paper 3404, Sep. 2004.

\_\_\_\_\_. Finance and Growth: Theory and Evidence. Handbook of Economic Growth. Eds. Philippe Aghion and Steven Durlauf. Amsterdam: North-Holland Elsevier Publishers, 2005.

LITAN, R. E.; POMERLEANO, M; SUNDARARAJAN, V. Strengthening financial sector governance in emerging markets. In: Litan; Pomerleano; Sundararajan (eds.). **Financial sector governance: The roles of the public and private sectors**. Washington: The Brookings Institution, 2002.

LOPES, E. C. **Governança corporativa em empresas de capital aberto: uma contribuição da ciência da informação para a análise da informação estratégica.** 2010. 153 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2010.

MACEY, J. R. M.; O'HARA, M. The corporate governance of banks. **Economic Policy Review** - New York: Federal Reserve Bank of New York, v. 9, n. 1, p. 91-107, abr. 2003.

MARCASSA, A. C. **Mecanismos de governança corporativa em bancos.** Semana de Contabilidade do Banco Central. 2000. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/pre/inscricaoContaB/trabalhos/Mecanismos%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%20em%20Bancos.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2016.

PEIXE, F. C. D. **Novo mercado: obstáculos e atrativos para as empresas do nível 1 de governança corporativa.** 2003. 189f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2003.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO.

**Relatório oficial sobre governança corporativa na América Latina.** 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/24277169.pdf>>. Acesso em: Nov. 2016.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT.

**Principles of Corporate Governance.** Paris, 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: nov. 2016.

OLIVEIRA, M. A. C. et al. **Governança corporativa no setor bancário brasileiro: identificação das principais barreiras à adoção de melhores práticas de governança corporativa.** Anpad, Rio de Janeiro set. 2013.

ROZO, J D. **Relação entre mecanismos de governança corporativa e medidas de performance econômica das empresas brasileiras integrantes do Índice Brasil da Bolsa de Valores de São Paulo.** 2003. 206 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade Controladoria, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

SADDI, J. O tema da governança e a transparência no mercado de capitais. *Jornal Valor Econômico*. Rio de Janeiro, 21 jan. 2003, p.E-2. *Legislação & Tributos*. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br>>. Acesso em: dez. 2014.

SILVA, A. L. C.; LEAL, R. P. C. **Governança corporativa: evidências empíricas no Brasil.** São Paulo: Atlas S/A, 2007.

SILVEIRA, A. M.; PEROBELLI, F. F. C.; BARROS, L. A. B. C. Governança corporativa e os determinantes da estrutura do capital: evidências empíricas no Brasil. *SciELO*, Curitiba, v.12, n. 3, p. 763-788, jul./set. 2008.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil.** 2002. 152f. Dissertação (Mestrado em Administração) -Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2002.

\_\_\_\_\_. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil.** 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2004.

SLOMSKI, V. et a. **Governança corporativa e governança na gestão pública.** São Paulo: Atlas, 2008.

SOUSA, A. F. Governança corporativa e valor da empresa. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 8. 2005, São Paulo. **Anais.** São Paulo: Programa de Pós-Graduação em Administração – FEA/USP, 2005.

VERGARA, S. C. **Pesquisa e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2007.

## APÊNDICE A – Questionário da pesquisa



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**  
**CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**



### PARTE I – INFORMAÇÕES INICIAIS

#### Dados do entrevistado

**01) Gênero:**                   (1) Masculino                   (0) Feminino

**02) Idade:**

- |                  |                      |
|------------------|----------------------|
| (1) 18 – 24 anos | (6) 46 – 50 anos     |
| (2) 25 – 30 anos | (7) 51 – 55 anos     |
| (3) 31 – 35 anos | (8) 56 – 60 anos     |
| (4) 36 – 40 anos | (9) 61 – 65 anos     |
| (5) 41 – 45 anos | (10) Mais de 65 anos |

**03) Maior nível de instrução obtido:**

- |                                      |                    |
|--------------------------------------|--------------------|
| (0) Sem instrução                    | (5) Curso Superior |
| (1) Até a 4ª Série (1º Grau Menor)   | (6) Especialização |
| (2) Da 5ª à 8ª Série (1º Grau Maior) | (7) Mestrado       |
| (3) Da 1ª à 3ª Série do 2º Grau      | (8) Doutorado      |
| (4) Curso Técnico                    |                    |

**04) Qual a sua formação acadêmica?** \_\_\_\_\_

**05) Qual cargo você ocupa neste banco?** \_\_\_\_\_

**06) Há quanto tempo você trabalha nesse cargo?** \_\_\_\_\_

**07) Há quanto tempo você trabalha neste banco?** \_\_\_\_\_

## PARTE II – Sobre o nível de adoção das práticas de governança corporativa

Considere a escala a seguir para identificar o **grau de concordância** com a adoção das práticas de governança corporativa, sob sua percepção:

### GRAU DE CONCORDÂNCIA

Discordo  
Fortemente

Concordo  
Fortemente



| (1)<br>Discordo<br>Fortemente | (2)<br>Discordo um<br>Pouco | (3)<br>Nem Discordo nem<br>Concordo | (4)<br>Concordo um<br>Pouco | (5)<br>Concordo<br>Fortemente |
|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|

| Em relação ao nível de adoção das práticas de governança corporativa, informe o grau de concordância das seguintes assertivas:   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 08) As práticas de governança corporativa podem ser aplicadas por todos os níveis de gerência do banco.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09) As práticas de governança corporativa (princípios, códigos e normas) influenciam no desempenho do banco.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10) A utilização dos princípios (transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa) de governança corporativa são importantes para o banco.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11) As transações bancárias (TED, DOC, etc.) levam sempre em consideração as boas práticas de governança corporativa.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12) As práticas de governança corporativa (política de distribuição de dividendos, avaliação do desempenho, código de conduta) têm ajudando para a qualidade da boa gestão bancária. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13) A aplicação das práticas de governança corporativa (transparência e gestão) influenciam nas decisões dos investidores na hora de fazer o investimento.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14) A má adoção das práticas de governança corporativa podem afetar a saúde financeira dos bancos.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No que diz respeito às principais barreiras que podem ser encontradas para adoção das práticas de governança, informe o grau de concordância das seguintes assertivas:               |   |   |   |   |   |
| 15) Emissão apenas de ações ordinárias.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16) Necessidade de sigilos nas decisões estratégicas do banco.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17) Resistência às medidas que visam maior transparência.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18) Apego à propriedade e ao controle para manutenção do poder.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19) Concessão estatutária de <i>tag along</i> (mecanismo de proteção aos acionistas minoritários).   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20) Elevação dos custos com transações bancárias.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### PARTE III – Sobre às normas bancárias no contexto da governança corporativa

Considere a escala a seguir para identificar o **grau de concordância** com relação ao papel da manutenção das operações bancárias frente às práticas de governança, sob sua percepção:

#### GRAU DE CONCORDÂNCIA

Discordo  
Fortemente

Concordo  
Fortemente



| (1)<br>Discordo<br>Fortemente | (2)<br>Discordo um<br>Pouco | (3)<br>Nem Discordo nem<br>Concordo | (4)<br>Concordo um<br>Pouco | (5)<br>Concordo<br>Fortemente |
|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|

| Acerca da importância das práticas de governança dos bancos para manutenção das operações do mercado financeiro, informe o grau de concordância das seguintes assertivas:                |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 21) As melhores práticas de governança corporativa podem trazer muitos benefícios financeiros internos (controle financeiro) e externos (capital financeiro).                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22) As práticas de governança corporativa utilizadas pelos bancos são de fundamental importância para a economia.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23) Em crises bancárias a negatividade das influências para com a economia de modo geral acaba por ser maior, por conta dos bancos fomentarem a produtividade e o crescimento econômico. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24) Boas práticas de governança corporativa (transparência na gestão, prestação de contas etc.) influenciam diretamente no crescimento da valorização do capital no mercado financeiro.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25) Os bancos têm papel determinante (financeiramente) na governança corporativa de outras organizações.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26) As melhores práticas de governança elevam consideravelmente os valores (ética, financeiro etc.) das corporações.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No que concerne ao nível de regulamentação dos bancos, informe o grau de concordância das seguintes assertivas:  |   |   |   |   |   |
| 27) O excesso de normas nas operações bancárias pode restringir a atração de novos investimentos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28) As informações de dados (crédito, capital e <i>spread</i> ) repassadas ao Banco Central e aos <i>stakeholders</i> (acionistas) são de igual natureza.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29) Os regulamentos bancários aplicados no mercado financeiro mostram uma maior credibilidade da máquina bancária.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30) Os órgãos regulamentadores (CVM, BM&FBOVESPA e BACEN) são incisivos na manutenção de códigos, princípios, mecanismos e normas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31) Uma legislação demasiadamente rigorosa sobre os bancos dificulta a adoção de algumas práticas (prestação de contas e transparência) de governança corporativa.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DIGITAL NA BIBLIOTECA  
“JOSÉ ALBANO DE MACEDO”**

**Identificação do Tipo de Documento**

- (  ) Tese  
(  ) Dissertação  
(  ) Monografia  
(  ) Artigo

Eu, Érica Cristina de Moura Araújo Silva,  
autorizo com base na Lei Federal nº 9.610 de 19 de Fevereiro de 1998 e na Lei nº 10.973 de  
02 de dezembro de 2004, a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar,  
gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação  
Governança Corporativa nas Instituições Bancárias: Um Estudo Sobre as Práticas  
de Gestão em quatro Bancos Públicos e Privados da Cidade de Picos - PI  
de minha autoria, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, pela internet a título  
de divulgação da produção científica gerada pela Universidade.

Picos-PI 03 de Abril de 2017.

Érica Cristina de Moura Araújo Silva  
Assinatura