

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: A RELAÇÃO DOS CONSELHOS DE
ADMINISTRAÇÃO E OS RISCOS APLICADA AO SETOR BANCÁRIO**

JONATHAS DE SOUZA MARQUES

Juiz de Fora - MG

2017

JONATHAS DE SOUZA MARQUES

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: A RELAÇÃO DOS CONSELHOS DE
ADMINISTRAÇÃO E OS RISCOS APLICADA AO SETOR BANCÁRIO**

Monografia de conclusão de curso apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à conclusão do curso.

Orientadora: Prof.^a Ms.^a Elida Maia Ramires

Juiz de Fora - MG

2017



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu relatório de Estágio Supervisionado é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Estágio Supervisionado.

Juiz de Fora, 06 de dezembro de 2017

Jonathas de Souza Marques

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
Bacharelado em Administração

**ATA DE APROVAÇÃO DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Aos seis dias do mês de dezembro de 2017, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de **JONATHAS DE SOUZA MARQUES**, discente regularmente matriculado no Bacharelado em Administração sob o número **201146022**, intitulado “**GOVERNANÇA CORPORATIVA: A RELAÇÃO DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO E OS RISCOS APLICADA AO SETOR BANCÁRIO**”. Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o discente aprovado. Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão final e definitiva impressa e em meio digital

Juiz de Fora, 06 de dezembro de 2017.

Msc Elida Maia Ramires

Dr Fabricio Pereira Soares

Katiane Teixeira Frutuoso Tavares

Dedico este trabalho à minha princesa Cecília, quem tem me mostrado o quão profundo é o significado da palavra “pai”.

AGRADECIMENTOS

À Deus, supremo Criador e por meio de quem tudo se faz possível.

Aos meus pais, Jorge e Mirian, exemplos de vida e amor.

À minha esposa Jadna, amiga, companheira, maior tesouro.

Às minhas irmãs, Josiane e Jesimara, que sempre me incentivam a não desistir no caminho.

Aos meus mestres e professores, pelo compartilhamento do conhecimento.

À minha orientadora, Prof. ^a Elida Maia, sem a qual este trabalho não teria sido possível, agradeço pela paciência e dedicação.

Aos meus colegas de curso e amigos, pelo apoio e amizade.

“Não dá para separar de todo o homem de sua obra. O homem deixa sempre sua marca, seja boa ou má, por onde vai passando. E isto já se vê nas pegadas que deixamos na praia.”

(William Douglas R. dos Santos, 2005)

RESUMO

Este estudo perpassa pelo tema governança corporativa, analisando o comportamento dos cinco maiores bancos que atuam no mercado brasileiro. Para tanto foram utilizados os relatórios administrativos desses bancos no período de 2010 a 2015, a luz de um referencial teórico baseado em estudos similares, buscou-se correlacionar seu conselho de administração com seus resultados e riscos. Foi possível observar que o comportamento das organizações frente a situações estáveis tende a ser o mesmo, porém as instabilidades trazem evolução.

Palavras-chave: Bancário; Corporativa; Governança; Conselho; Administrativo; Risco; Lucro.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO	3
2.1. Governança Corporativa	3
2.2. Conselho de Administração	6
2.2.1. Tamanho do Conselho	6
2.2.2. Independência do Conselho.....	7
2.2.3. Conselho de Administração <i>versus</i> Desempenho da Organização.....	8
2.3. Gestão de Riscos	8
2.3.1. Medida de Risco e Provisão para Devedores Duvidosos	12
3. METODOLOGIA	14
4. ESTUDO DE CASO	16
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Comparativo entre lucro, crédito e provisão. Banco Itaú.....	17
Gráfico 2: Comparativo entre lucro, crédito e provisão. Caixa Econômica.....	18
Gráfico 3: Comparativo entre lucro, crédito e provisão. Banco do Brasil	19
Gráfico 4: Comparativo entre lucro, crédito e provisão. Banco Bradesco	20
Gráfico 5: Comparativo entre lucro, crédito e provisão. Banco Santander	20
Gráfico 6: Comparativo entre lucro e independência do Conselho. Banco Santander.....	22
Gráfico 7: Comparativo entre lucro e tamanho do Conselho. Banco Santander	23
Gráfico 8: Comparativo entre lucro e independência do Conselho. Caixa Econômica	24
Gráfico 9: Comparativo entre lucro e independência do Conselho. Banco do Brasil	25
Gráfico 10: Comparativo entre lucro e tamanho do Conselho. Banco do Brasil	25
Gráfico 11: Comparativo entre lucro e tamanho do Conselho.	26
Gráfico 12: Comparativo entre lucro, crédito e provisão.	27
Gráfico 13: Comparativo entre lucro e tamanho do Conselho. Banco Bradesco	28
Gráfico 14: Comparativo entre lucro e independência do Conselho Banco Bradesco.....	28
Gráfico 15: Comparativo entre lucro, crédito e provisão.	29

Lista de Figuras

Figura 1: Interação entre stakeholders e localização hierárquica.	4
Figura 2:Exposição financeira.	10
Figura 3: Exposição final.....	11

Lista de Tabelas

Tabela 1: Variáveis escolhidas.	15
Tabela 2: Correlação entre percentual do lucro em relação ao total de crédito e o percentual do total de crédito.....	16

1. INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo com o mercado totalmente interligado e interdependente e tudo evolui de forma acelerada. Isso pode ser observado na evolução no modo de gestão de empresas, com profissionais cada vez mais qualificados e dinâmicos, que tenham capacidade de entender esse mercado cada vez mais global e interligado, composto por consumidores e investidores progressivamente mais exigentes e objetivos quanto a produtos serviços e retorno de seus investimentos. É nesse cenário encontramos a Governança Corporativa como principal instrumento de gestão das grandes empresas.

A governança vem evoluindo rápido e muitos estudos foram e estão sendo feitos de como se dá sua relação com os riscos e resultados das organizações. Com vias de entender um pouco mais essa interação, a presente monografia vêm trazer um estudo do setor bancário no período de 2010 a 2015, contemplando para isso os cinco maiores bancos comerciais do território brasileiro, sendo eles, Itaú, Bradesco, Santander, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. Vemos a relevância de estudar esse setor quando olhamos seus resultados, lucros, mas também quando olhamos para o impacto desse setor na economia do país, pois toda atividade econômica do país passa pelas mãos do setor bancário, podendo inclusive tê-lo como principal acionista.

O objetivo deste trabalho é identificar, analisar e tentar explicar as relações e correlações de indicadores selecionados, a saber, tamanho, independência do conselho, lucro, provisão para devedores duvidosos e total das operações de crédito, divulgados pelos bancos no período de 2010 a 2015 para uma análise dentro dos temas de Governança Corporativa, Conselho de Administração, Risco e Resultados. Nesse contexto também foram consideradas características específicas de cada banco e suas particularidades.

O problema abordado na presente monografia é descobrir se existe uma correlação entre a composição e características do Conselho e o desempenho das organizações. Com vias

de um resultado mais consistente, foi considerado o posicionamento mercadológico de cada banco, bem como também sua percepção individual de exposição ao risco.

Para que fosse possível uma melhor compreensão e embasamento para discussão dos pontos escolhido, o trabalho foi organizado com um referencial teórico, seguido da metodologia, resultados e, finalmente, as considerações finais. O referencial teórico resgata o trabalho de outros estudiosos e suas conclusões, para que haja parâmetro de comparação, com diferentes épocas, setores de atividade e situações econômicas. A metodologia vai permitir entender os instrumentos usados para análise dos dados coletados, e também, organizar em que sequência o estudo acontece. Por fim, foi realizada uma análise dos resultados obtidos à luz do referencial explorado e, a partir das informações obtidas, foram feitas considerações sobre o tema, bem como uma proposta para continuidade do presente trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Governança Corporativa

A Governança Corporativa ganhou notoriedade a partir dos anos oitenta, como resposta a má administração de algumas empresas que eram geridas irregularmente em detrimento dos acionistas (Borges, 2005).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), *Governança Corporativa* é o sistema de gestão que permite às organizações serem dirigidas, monitoradas e incentivadas de uma forma que os sócios, diretoria, Órgãos de Fiscalização e Controle e o Conselho de Administração sejam atendidos em seus interesses, sem que haja prejuízo de relacionamento entre estas partes ou demais que tenham interesse na empresa (IBGC, 2016).

Para Alencastro (2017), Governança Corporativa é o gerenciamento da companhia de forma a aumentar seu valor de mercado sem comprometer o interesse das partes envolvidas na atividade da empresa.

Block (2017, pg. 193) conclui que Governança Corporativa “é o sistema que permite aos acionistas o controle estratégico da organização e o efetivo acompanhamento das ações dos gestores da organização, regulando as ações entre os acionistas e os órgãos societários – Conselho Administrativo e Conselho Fiscal”.

Mandela (1996), conforme apud Ching (2007), salienta que governança são as várias maneiras que os problemas comuns entre instituições, sejam elas privadas ou públicas, e indivíduos são resolvidos, e mais, que é um processo contínuo onde os interesses conflitantes e diferentes vão se acomodando.

A forma que a Governança Corporativa encontrou de alinhar esses interesses e otimizar os resultados da organização no longo prazo foi definindo princípios básicos na gestão. O primeiro desses princípios é o da transparência. Rodrigues (2003, pg. 8) afirma que “a transparência não diz respeito exclusivamente ao fornecimento de dados e informações contábeis por parte das empresas, mas também ao fato de assuntos melindrosos poderem ser tratados abertamente no âmbito de diretoria e conselho de administração.” O segundo desses princípios é a equidade, que para Andrade *et al.* (2009), aplicada a governança corporativa, busca tratar juntamente com as regras de gestão as diversas classes de acionistas de forma a evitar efeitos negativos de gerenciamento, impasses que venham a trazer prejuízo a organização. O terceiro - a saber, prestação de contas (*accountability*) - segundo o IBGC

(2016) é onde “os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis”. E o último, Responsabilidade Corporativa, definido pelo Código Brasileiro de Governança (2014), como a responsabilidade das empresas em “zelar pela viabilidade econômico-financeira das companhias, reduzir a externalidade negativa de seus negócios e operações e aumentar as positivas, levando em consideração no seu modelo de negócios, os diversos (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos”.

Cabe ainda analisar que a governança corporativa não é restrita somente a princípios, apesar desses nortear o rumo da empresa, qualquer organização existe e se relaciona com outras pessoas e empresas, conforme afirma Lethbrigde (1997) dá-se o nome desse grupo de interesse de *stakeholders*

O IBGC (2016) esquematizou um sistema que permite visualizar a interação entre os stakeholders e a localização hierárquica destes na estrutura organizacional da empresa, conforme pode ser observado na Figura 1.

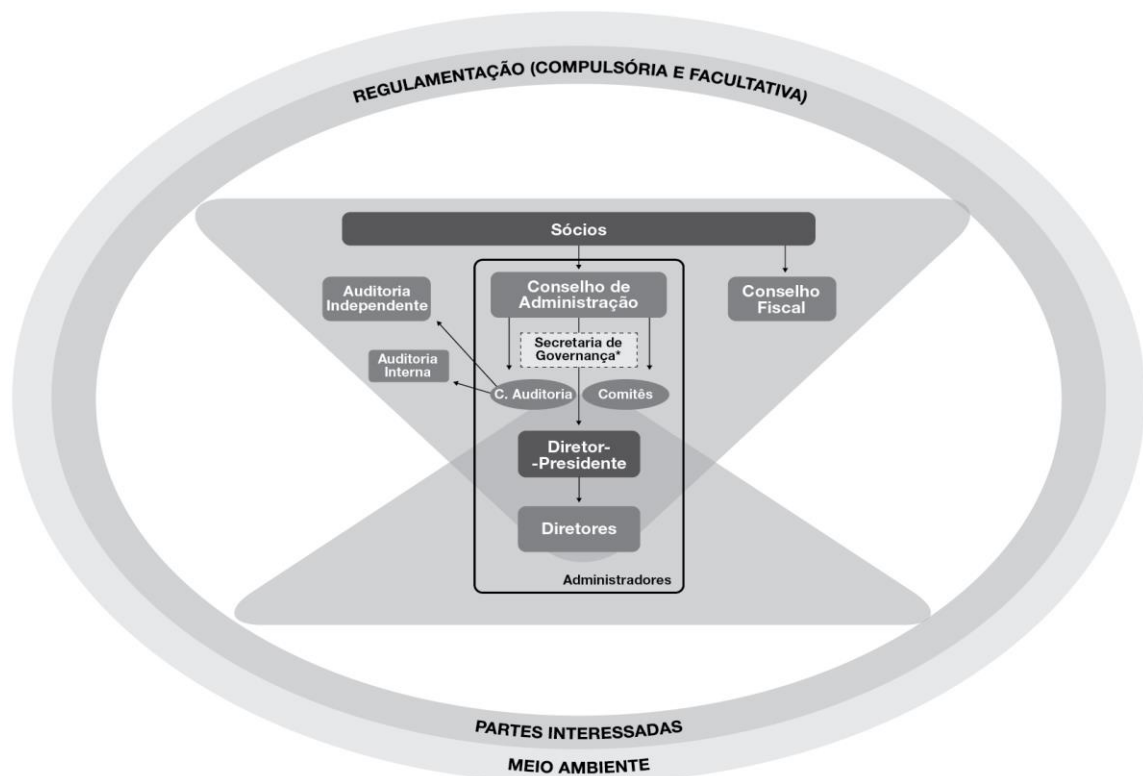


Figura 1: Interação entre stakeholders e localização hierárquica.
Fonte: IBGC, 2016.

A figura acima esquematiza o processo de Governança Corporativa como sendo um resultado da interação entre as partes interessadas vistas nesse sistema com a maximização dos resultados esperados de cada parte em separado, sem o prejuízo ou sacrifício do interesse individual dela.

Este mecanismo de gestão, mais eficiente e sob o qual estão regidas as maiores e mais modernas organizações mundiais no seu surgimento em meados dos anos 90 tinha como objetivo proteger os acionistas com menos participação e permitir aos mesmos um acompanhamento efetivo da gestão. Deste ponto de vista, a Governança Corporativa vem para mediar a relação entre administradores (gestão da propriedade) e os acionistas (propriedade) (Oliveira, 2006).

Logo, pode-se entender a Governança Corporativa como a gestão de organizações com melhoria contínua, visando promover equidade e equilíbrio entre as partes interessadas, atendendo às suas expectativas no maior grau possível com menor sacrifício, com transparência, responsabilidade e prestação de contas a todos os envolvidos. Sendo assim, Prado (2005) afirma que *“por tudo isso, a Governança corporativa vem sendo, de maneira crescente, no Brasil e no mundo todo, considerada como pilar fundamental do desenvolvimento da macroeconomia de qualquer país capitalista. E isto não mais se discute”*.

A importância da GC aparece, segundo Ching (2007) quando olhamos para o crescimento do mercado de capitais, neste contexto os princípios de Governança começam a fazer sentido, o autor afirma que a liberalização do capital para investimentos em países emergentes, como o Brasil, faz com que as organizações precisem adotar práticas de transparência que justifiquem serem escolhidas pelos investidores.

Segundo Ching (2007) como o esforço para melhorar os níveis de governança corporativa são individuais para cada organização, a Bovespa criou um método de reconhecer esses esforços, dividindo em níveis de acordo com o empenho em melhores práticas e transparência, e denominou em ordem crescente de Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado.

Conforme divulgado pela Bovespa (2017) no nível 1 de Governança, estão as empresas que favorecem os investidores com a transparência e o acesso a informação, divulgando um calendário anual com os eventos corporativos e que tenham no mínimo 25% das suas ações em circulação no mercado. No nível 2, valem todas as regras do nível 1, porém são acrescidos os mesmos direitos para acionistas preferenciais e ordinários, em situações críticas, os preferenciais passam a ter direito a voto e 100% de *tag along* (mecanismo de proteção ao investidor minoritário, dando direito a ele de deixar a sociedade caso entre um acionista controlador novo na empresa). Por fim, Novo Mercado, nele as ações

comercializadas são exclusivamente ordinárias, e todos os acionistas tem *tag along* de 100%, podem vender suas ações pelo mesmo preço, caso o controle da empresa mude de mãos. No novo mercado as empresas devem divulgar relatórios financeiros internacionalmente aceitos, relatórios trimestrais com fluxo de caixa e relatórios consolidados divulgados por auditor independente, e em caso de cancelamento de contrato com a Bovespa, a companhia deve comprar todas as ações de todos os acionistas por no mínimo o valor econômico das mesmas.

2.2. Conselho de Administração

O conselho administrativo conforme Andrade (2009) é o órgão responsável por representar aos proprietários nas suas decisões.

Ching (2007) coloca que toda empresa aberta ou fechada que não seja administrada pelos cotistas/acionistas deve ter um conselho com o fim de representar os seus interesses. Estes conselheiros devem sempre decidir o que for melhor para a organização, independentemente de quem o elegeu, sem perder de vista a responsabilidade social e os impactos da instituição na sustentabilidade de longo prazo da sociedade.

O código brasileiro de GC define Conselho Administrativo como:

“O órgão central do sistema de governança corporativa, sendo responsável por exercer o papel de guardião dos princípios, dos valores, do objeto social e do sistema de governança da companhia, prevenir e administrar conflitos de interesses e buscar que cada parte interessada receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a companhia e ao risco a que está exposta.” CBGC 2014 (pg.29)

Ainda segundo esse órgão, o tamanho ideal do conselho é de 5 e 7 membros, sendo dois desses experientes em finanças ou contabilidade. Um conselho é tão melhor, segundo o Código, quanto seu número de membros independentes, que não fazem parte da gestão da empresa em si.

2.2.1. Tamanho do Conselho

O tamanho do Conselho de Administração pode vir a ser característica fundamental para o desempenho do mesmo em sua função, Jensen (1993) apud Holtz (2013), defende que de acordo com aumento do número de membros no conselho sua eficiência diminui. Jensen (2001, pg.52) apud Silveira, Barros e Famá (2003, pg.52) volta a afirmar que “os conselhos com mais de sete ou oito membros possuem uma probabilidade menor de funcionar de forma eficaz, tornando-se mais fáceis de serem controlados pelo diretor executivo”.

Em contrapartida, Vafeas¹ (2000, apud Holtz 2013) afirma que o conselho deve ter um tamanho mínimo que possibilite não só a tomada de melhores decisões mas também controlar e fiscalizar mais eficientemente a gestão da organização.

Andrade (2009), conclui a esse respeito afirmando que o mercado tende a valorizar empresas com conselhos maiores, porém o estudo não permite estabelecer um tamanho ótimo, ao mesmo tempo em esse mercado vêm instalando uma nova realidade corporativa, onde passam a valer para determinar o tamanho do conselho, as características individuais das empresas, seu setor econômico e sua estrutura societária.

2.2.2. Independência do Conselho

Alguns estudos vem tentando descobrir a importância da independência do conselho, segundo o Código Brasileiro de Governança Corporativa (2016, pg.32) “a existência de um adequado número de conselheiros independentes permite ao conselho de administração melhor prevenir e administrar conflitos de interesses, a fim de que esse órgão possa atuar de forma isenta e imparcial, visando à criação e preservação de valor para a companhia como um todo.”

No código, o IBGC recomenda ainda que pelo menos um terço do conselho seja composto por membros independentes, que seus nomes sejam divulgados anualmente bem como situações que possam desqualificá-los como independentes.

Junior (2004, pg. 396) conclui a respeito da quantidade de membros no conselho que “existência de um conselho de administração balanceado, incluindo executivos da empresa e não executivos, minimiza a ocorrência de conflito de interesses entre os tomadores de decisão (executivos) e os tomadores de risco (acionistas), reduzindo os custos de agência associados à separação entre propriedade e controle.”

¹ VAFEAS, N. Board Structure and the Informativeness of earnings. Journal of Accounting and Public Policy, v. 19, n. 2, p. 139-160, 2000.

Andrade (2009) conclui em sua pesquisa que o mercado vê com bons olhos uma quantidade razoável de membros independentes, porém sua presença em excesso pode reduzir o valor acionário das empresas no mercado.

2.2.3. Conselho de Administração *versus* Desempenho da Organização

O estudo realizado por Andrade (2009), fez um comparativo dos resultados obtidos pelos trabalhos de Bhagat e Black (1999), Helland e Sykuta (2005), Wagner, Stimpert e Fubara (1998) e Barnhart e Rosenstein (1998), Hermalin e Michael (2003) e Yermack (1996), e usando o banco de dados do econométrica, concluiu que a composição do conselho tem influência direta sobre o desempenho das organizações, sendo que empresas com maior número de conselheiros tendem a ter maior valor de mercado e, que a independência do conselho tem impacto positivo no desempenho das companhias em geral, exceto pelas que têm alto índice de endividamento.

Andrade (2009) concluiu que empresas endividadas valorizam membros internos em seus conselhos, por entenderem que estes conhecem melhor a estrutura e negócio das mesmas, e por isso contribuem mais para a recuperação da organização e que o conselho aumenta de tamanho com correlação positiva ao tamanho da organização.

2.3. Gestão de Riscos

Segundo IBGC (2007), o termo risco é proveniente da palavra *riscu*, que quer dizer *ousar*, no latim. No cotidiano, enfrentamos riscos de diferentes intensidades e importâncias; se for considerado risco, a possibilidade de algo não dar certo ou não dar o resultado esperado pode significar perdas ou ganhos. Conforme afirma Damodaran² *apud* Holton (2009), são necessários dois ingredientes para o risco se configurar: o primeiro é a incerteza dos resultados de determinado experimento e o segundo, que os resultados precisam ser relevantes em termos de utilidade, ou seja, que tenham importância.

Bernstein (1996) exemplifica algumas situações de risco:

“Quando investidores compram ações, cirurgiões realizam operações, engenheiros projetam pontes, empresários

² DAMODARAN, Aswath. *Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais*. Porto Alegre: Bookman, 2009

abrem seus negócios e políticos concorrem a cargos eletivos, o risco é um parceiro inevitável. Contudo, suas ações revelam que o risco não precisa ser hoje tão temido: administrá-lo tornou-se sinônimo de desafio e oportunidade” (BERNSTEIN, 1996, pg.7).

A ideia de administrar o risco acaba por beneficiar a gestão corporativa, uma vez que, através da capacidade de mensuração do risco, a organização se torna capaz de trabalhar com previsões mais aproximadas da realidade. Porém, segundo o IBGC (2007):

“A aplicação do conceito de risco no contexto empresarial requer a definição de indicadores de desempenho (geração de fluxo de caixa, valor de mercado, lucro, reclamações de clientes, quebras operacionais, fraudes, entre outros) associados a níveis de volatilidade, ou seja, à variação dos resultados em torno de uma média” (IBGC, 2007, pag. 12).

Estes indicadores, aplicados à prática de gestão da empresa, permitem criar o que o IBGC (2007) chama de *Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRCorp)*. O GRCorp é o instrumento pelo qual a alta administração toma decisões, de forma a melhorar o desempenho da organização, reduzindo a probabilidade e/ou os impactos das perdas.

A implantação do GRCorp vem, de forma efetiva, fazer acontecer o que se propõe pois, segundo o IBGC (2007), traz os seguintes benefícios à organização:

“Preserva e aumenta o valor da organização, mediante a redução da probabilidade e/ou impacto de eventos de perda, combinada com a diminuição de custos de capital que resulta da menor percepção de risco por parte de financiadores e seguradoras e do mercado em geral;
Promove maior transparência, ao informar aos investidores e ao público em geral os riscos aos quais a organização está sujeita, as políticas adotadas para sua mitigação, bem como a eficácia das mesmas; e
Melhora os padrões de governança, mediante a explicitação do perfil de riscos adotado, em consonância com o posicionamento dos acionistas e a cultura da organização, além de introduzir uma uniformidade conceitual em todos os níveis da organização, seu conselho de administração e acionistas.” IBGC (2007, pg. 12)

Para cada tipo de organização existem objetivos estratégicos e, conforme estes forem definidos, a empresa estará incorrendo em tipos de riscos específicos, ou melhor, de acordo com o ramo de atuação de cada empresa, a importância e existência de cada tipo de risco serão diferentes. O IBGC (2007) afirma que os objetivos estratégicos devem trabalhar para criar valor na empresa, e isso depende crucialmente de definir o perfil de risco da corporação, pois é através dele que o acionista saberá a quanto risco ele está exposto e qual o retorno esperar por conta dessa exposição. Sendo assim, é necessário, juntamente com a gestão do risco, a criação de indicadores de desempenho e índices que permitam o acompanhamento dos resultados.

Outro fator que facilita a gestão do risco é a categorização dos riscos, pois, uma vez categorizados, torna-se possível observar quais riscos são de primordial importância acompanhar e gerenciar. Para o IBGC (2007), a classificação dos riscos deve ser feita observando-se a origem dos eventos de risco e a natureza destes. Defende, também, que os riscos podem ter origem interna ou externa à organização e que sua natureza pode ser estratégica, operacional ou financeira (mercado, crédito e liquidez).

Para avaliar quais riscos são relevantes, o IBGC (2007) elaborou os gráficos ,conforme observado abaixo:



Figura 2:Exposição financeira.

Fonte: IBGC, 2007.

A Figura 2 permite estabelecer uma relação de importância dos riscos de acordo com o impacto do mesmo e a probabilidade de ocorrência dele. Quanto maior seu impacto e sua probabilidade de ocorrer, menos disposta a organização vai estar de aceitar esse risco.



Figura 3: Exposição final.

Fonte: IBGC, 2007.

A Figura 3 traz um gráfico que permite definir o grau de importância do risco específico e de acordo com sua localização no gráfico entre os eixos, exposição financeira e exposição final, que são resultantes da Figura 2, da relação entre impacto e probabilidade de ocorrência a fim de facilitar a classificação desses riscos de acordo com sua importância e a disposição da empresa a se expor a eles.

Além de identificar, classificar e avaliar os riscos é necessário mensurá-los e monitorá-los. A mensuração dos riscos é o cálculo do impacto financeiro ao qual a empresa exposto. Segundo IBGC (2007),

“O impacto financeiro consolidado dos riscos na organização pode ser medido quantitativamente em termos da variação potencial do seu valor econômico, fluxo de caixa e resultado econômico, através de uma metodologia que se denomina “planejamento sob incerteza”. Para viabilizar tal quantificação é necessário que a organização (i) tenha o seu negócio modelado em alguma ferramenta que possibilite simulações e (ii) seja capaz de gerar cenários das principais variáveis e consistentes entre si.” (IBGC, 2007 pg. 22)

Uma vez mensurados os riscos, a empresa deve monitorá-los, de forma a manter seu gerenciamento alinhados com os objetivos e missão da organização, para maximizar os resultados tendo controle ou ciência do nível de risco envolvido na operação ou na manutenção da empresa.

2.3.1. Medida de Risco e Provisão para Devedores Duvidosos

Em 1988 na Suíça foi elaborado o que se chama Acordo de Basileia em uma convenção com o intuito de minimizar os riscos do sistema financeiro, dar transparência, liquidez e solvência para as instituições financeiras (Tavares,2004). Com vias de melhor aproveitamento do capital, no Acordo são definidos níveis para o risco de crédito de cada operação de crédito, considerando o histórico do cliente, sua capacidade de pagamento entre outras características do mesmo. Na resolução 2682 de 1999 editada pelo Bacen, Tavares (2004), o órgão incorpora à resolução, as mesmas classificações de classificação e risco que são usadas no sistema internacional, sendo que são elas, - AA, A, B, C, D, E, F, G, H em ordem crescente de risco.

A resolução 2682, conforme Vicente (2001), define percentuais de probabilidade de perda de acordo com a classificação de risco de crédito atribuída a cada operação, sendo esses:

- AA - probabilidade de perda de 0%
- A - probabilidade de perda de 0 a 0,5%
- B - probabilidade de perda de 0,51 a 1,00%
- C - probabilidade de perda de 1,01 a 3,00%
- D - probabilidade de perda de 3,01 a 10,00%
- E - probabilidade de perda de 10,01 a 30,00%
- F - probabilidade de perda de 30,01 a 50,00%
- G - probabilidade de perda de 50,01 a 70,00%
- H - probabilidade de perda de 70,01 a 100,00%

Vicente (2001) afirma que esses são os percentuais propostos, porem cada instituição pode provisionar mais segundo seu cálculo de risco próprio. Sendo assim, Tavares (2004) entende que a Provisão para Devedores Duvidosos (PDD) traduz o nível de incerteza ao qual a empresa está exposta segundo seu próprio julgamento. Logo, “a constituição da PDD reflete, em parte, o nível de risco que as organizações que oferecem crédito estão incorrendo” Vicente (2001, pg. 66).

Tavares (2004), diz que, contabilmente a PDD é provisionada na hora que o crédito é concedido, o que acaba por impactar a organização, pois quanto melhor a qualidade do crédito concedido, menos provisão e mais disponibilidade para a empresa fazer negócios.

De Nez *et al.* (2017), corrobora que em relação a PDD, “não sendo estabelecido percentual para a sua constituição (CPC 25). Cabe à empresa determinar estes valores de acordo com sua necessidade e particularidade.” Mostrando que a provisão é uma medida individual e facultativa, da empresa em relação ao próprio risco.

3. METODOLOGIA

O trabalho em questão foi elaborado através do desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica a respeito do objeto de estudo visando estipular o conhecimento já existente a respeito dos temas de “Governança Corporativa” e “Gestão de Riscos”. Com o intuito de comparar esse conhecimento já existente com o comportamento das empresas escolhidas, esse estudo faz uma análise qualitativa dos dados dos bancos escolhidos considerando o posicionamento mercadológico dos mesmos e qual objetivo de cada instituição. Porém para confirmar esse posicionamento e objetivos e entender melhor essas organizações, foi necessário também uma análise quantitativa dos dados divulgados nos relatórios administrativos anuais de cada banco, possibilitando identificar e comparar diferenças entre eles ao olhar para seus resultados. Pode-se afirmar que trata-se de uma pesquisa empírico-analítica, pois foram observados dados publicados pelas instituições de bancárias, extraídos de seus demonstrativos financeiros.

Para análise desse dados foram utilizadas duas ferramentas, sendo elas o programa estatístico SPSS, fazendo análise de Correlação de Pearson - que tem por objetivo observar como, a saber, se a relação é positiva ou negativa, e em que medida se relacionam duas variáveis métricas - e gráficos e planilha a partir do programa Excel para comparação e análise de relação entre as variáveis.

As variáveis relevantes selecionadas para estudo da dinâmica e possível correlação entre risco de crédito, desempenho e governança corporativa nas maiores empresas do setor bancário brasileiro durante o período de 2010 a 2015 estão listadas na Tabela 1:

Variável	Justificativa	Relação esperada
Número de membros do Conselho de Administração	Esta variável foi escolhida para entendermos se o número de membros, considerando também o número de membros independentes, influencia o desempenho e medida de risco da organização.	Lucro e PDD
Provisão de devedores duvidosos	Mede a Esperança, ou seja, o quanto cada instituição espera de prejuízo com os créditos cedidos, de acordo com a série histórica de anos anteriores, esta provisão reflete diretamente o nível de risco ao qual a empresa acredita estar exposta, por isso, é fundamental.	Total de crédito, total de ativos e número de membros do conselho

Total das operações de crédito	É através do volume de empréstimos concedidos que é feita a provisão para devedores, e também de onde o banco tem boa parte de seu lucro. O total de operações de crédito é primordial para análise de risco de crédito, uma vez que é um dos principais objetos de estudo deste trabalho.	Lucro, PDD, total de ativos e PL
Lucro	Também é resultado das operações de crédito entre outros produtos oferecidos pelo banco, e pode ser tomado como indicador do nível de qualidade da governança corporativa, já que um dos objetivos da mesma é maximizar os ganhos da empresa.	PL, total de Crédito, total de ativos, número de membros e PDD

Tabela 1: Variáveis

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos relatórios financeiros publicados pelo banco anualmente.

Como vemos, na Tabela 1 é possível identificar as variáveis consideradas relevantes e suas esperadas correlações, bem como também o motivo pelo qual ela se torna relevante para o presente estudo. Espera-se que através dessas variáveis, juntamente com todo conhecimento exposto no referencial, seja possível estabelecer correlações e obter resultados concisos e comprováveis.

4. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso em questão foi elaborado a partir de uma análise dos dados públicos fornecidos pelos bancos anualmente, no intervalo de 2010 a 2015. Com o uso do programa estatístico SPSS foi feita uma análise de correlação entre as variáveis escolhidas para esse trabalho com o intuito de estudar o comportamento da gestão, riscos e resultados de cada organização e comparar essas entre si, os resultados obtidos permitiram inferir algumas conclusões interessantes e outras não conclusivas.

Conforme observado no anexo 1 foi encontrada uma correlação significativa, estabelecida entre o percentual do lucro em relação ao total de crédito e o percentual do total de crédito sobre o total de ativos e passivos, evidenciado também a partir da tabela 2 abaixo:

		Percentual do lucro sobre total de crédito
Percentual do total de crédito sobre total de ativos	Correlação de Pearson	-,771**
	Sig. (2 extremidades)	,000
	N	30

Tabela 2: correlação entre percentual do lucro em relação ao total de crédito e o percentual do total de crédito

Fonte: elaborado pelo autor, a partir das análises estatísticas

Esse primeiro resultado mostra uma correlação negativa no comportamento das variáveis, sugerindo que, quanto mais crédito concedido, menores são os lucros que os bancos têm, contradizendo a lógica capitalista de se esperar um lucro maior nessa situação. Porém ao voltarmos aos dados, percebemos que o resultado obtido é enviesado devido aos bancos públicos, uma vez que esses são os maiores ofertantes de crédito e ao mesmo tempo os que têm menor lucro. O que possibilita entender essa situação contraditória é que a maior concentração de créditos consignados, onde o desconto é feito direto em folha de pagamento - e que por isso entende-se que a ofertante de crédito incorre em menor risco - e o maior volume de financiamentos imobiliários - que por contarem com a garantia do imóvel também acabam por não justificar juros altos - está justamente nos bancos públicos. Traduzindo, a concentração de crédito de baixo risco em ambos, Caixa e Banco do Brasil, faz com que eles puxem os resultados gerais dos bancos privados para baixo.

Se considerássemos que o valor de crédito oferecido pelos bancos públicos são grandes, e que por isso, apesar de suas taxas baixas, seu lucro deveria maior por causa do volume do total de crédito que chega a ser no mínimo 20% maior que o banco privado que possui maior valor de crédito, a saber, o Itaú em 2016, e também considerássemos o fato de que tamanho do lucro deveria ser compensado em parte pela redução do volume de provisão para devedores duvidosos, por causa do baixo risco deveria ser encontrado uma equiparação de resultados. Porém, mesmo que esses bancos trabalhem com provisão baixa e o volume de crédito seja alto o suficiente para trazer bons retornos, os bancos privados têm lucros que chegam a ser mais que o dobro dos lucros dos bancos públicos, como pode ser observado no ano de 2015 entre Caixa e Itaú, nos gráficos 1 e 2 explicitado abaixo:.

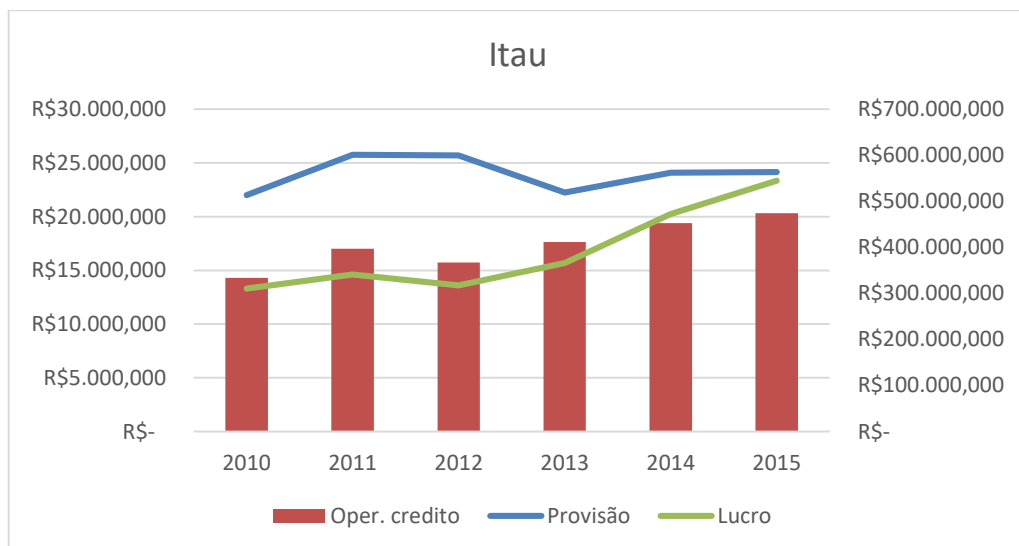


Gráfico 1: Comparativo entre lucro, crédito e provisão. Banco Itaú

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos relatórios financeiros publicados pelo banco anualmente.

Conforme o gráfico 1 observamos no banco Itaú um comportamento de redução das provisões para devedores duvidosos ao longo do período estudado, com um aumento expressivo do lucro a partir de 2013 e uma variação significativa do total de crédito, comparado aos outros bancos privados. A redução das provisões, deve-se ao fato de, como afirma seu relatório administrativo, melhoria na qualidade do crédito, possibilitando uma menor provisão. Isso mostra que a organização percebeu uma redução na sua exposição a possibilidade de fracasso, ou seja, menor risco. O aumento no volume de crédito também contribuiu para que junto com a redução da provisão, observássemos um aumento substancial

no lucro desse banco, da ordem de quase 50% em apenas dois anos. Porém, tanto provisão quanto lucro estão sujeitos ao aumento do volume de crédito.

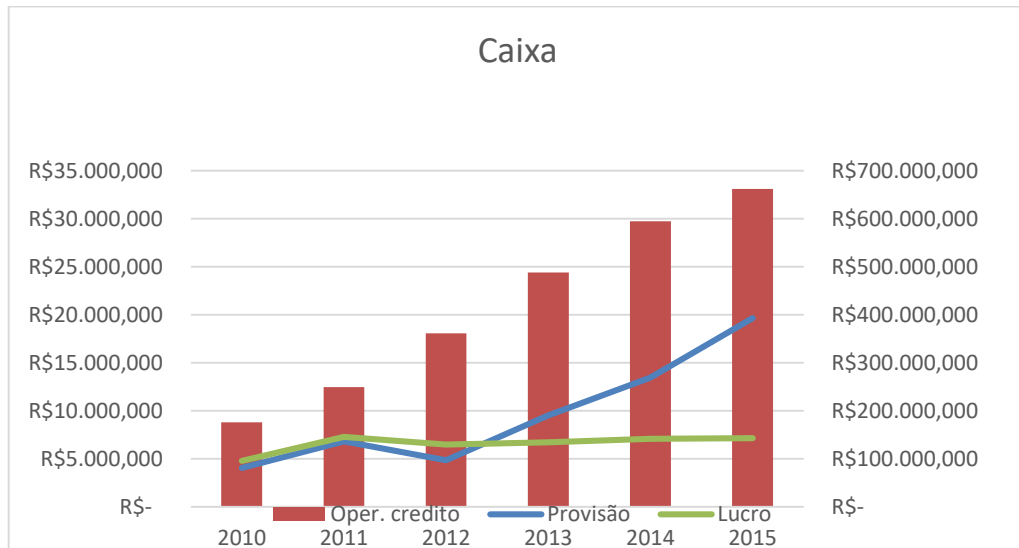


Gráfico 2: Comparativo entre lucro, crédito e provisão. Caixa Econômica

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos relatórios financeiros publicados pelo banco anualmente.

O gráfico 2 nos permite observar a diferença de postura mercadológica dos bancos públicos dos privados, pois ao olharmos suas variáveis, vemos que seu lucro permanece o mesmo na Caixa Econômica Federal e chega ser aproximadamente 30% do lucro do Banco Itaú em 2016 e menos da metade do lucro do Bradesco no mesmo período conforme o gráfico 4. Em contrapartida observamos que apesar do aumento da provisão, essa não acompanha o volume de crédito, exibindo um volume de crédito alto e uma provisão menor que os outros bancos mostrando que a Caixa entende que os riscos em relação aos créditos concedidos é pequeno, não justificando grandes provisões. Vale ressaltar que a Caixa Econômica Federal é um banco Estatal, e que o Estado é seu único acionista, pois isso justifica o comportamento não competitivo da empresa frente ao mercado, ao mesmo tempo em que ela acaba por atuar como agente financeiro do Governo no mercado.

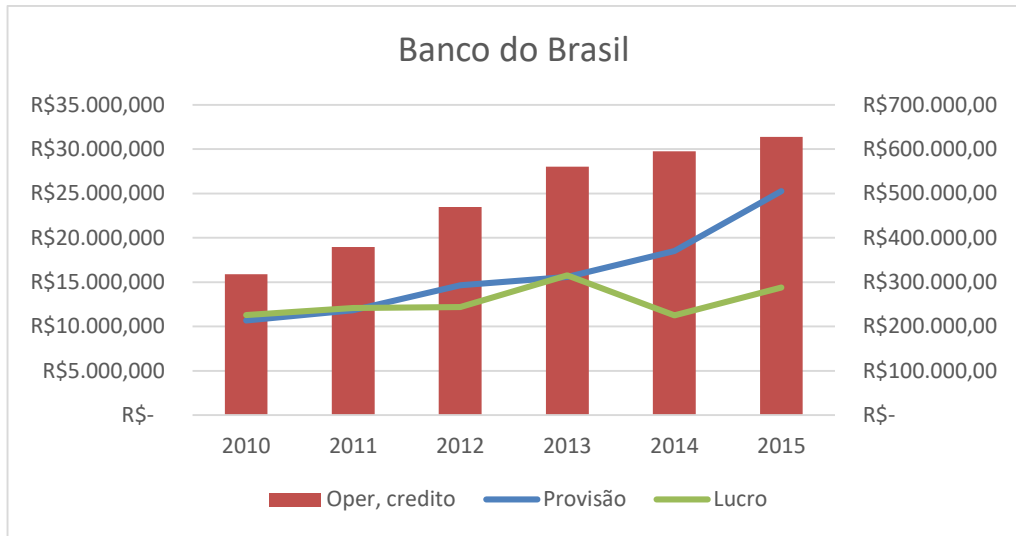


Gráfico 3: Comparativo entre lucro, crédito e provisão. Banco do Brasil

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos relatórios financeiros publicados pelo banco anualmente.

Quando vamos ao gráfico 3, conseguimos enxergar uma mudança de postura em relação ao mercado, por parte do Banco do Brasil, comparado a Caixa Econômica, e isso se explica pelo fato de o Banco do Brasil ter parte de sua participação societária estatal e outra comercializada pela bolsa de valores. Por esse motivo percebe-se, por exemplo, que o lucro desse banco é duas vezes o lucro da Caixa Econômica, seu total de crédito é similar e suas provisões são maiores, seguindo o raciocínio lógico de que se possui acionistas ele deve dar retorno ao mercado para justificar os aportes por parte dos investidores, mas ao mesmo tempo deve resguarda-se dos riscos crédito, uma vez que suas fontes de capital são mais limitadas do que a Caixa Econômica.

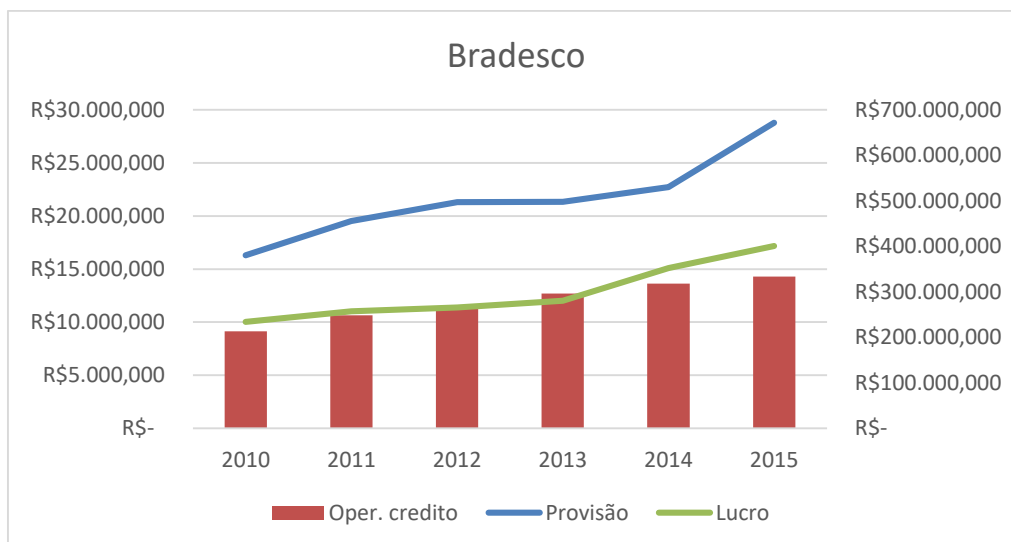


Gráfico 4: Comparativo entre lucro, crédito e provisão. Banco Bradesco

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos relatórios financeiros publicados pelo banco anualmente.

No banco Bradesco, observa-se um volume de crédito bem próximo ao Santander (gráfico 5) mas em ambos os bancos, o total de operações corresponde a 40% do total de crédito concedido pelo banco Itaú. Porém percebe-se uma postura conservadora de concessão de crédito, pois a provisão desse banco é muito alta, mostrando uma preocupação do banco com seu risco de crédito. Essa provisão vem, é claro, impactar seu lucro negativamente, apesar de o Bradesco apresentar o segundo maior lucro dos bancos estudados. Porém a empresa não utiliza o crédito como fonte de renda na mesma proporção que todos os outros bancos. O percentual do total de crédito sobre o total de ativos no Bradesco varia entre 33 e 36%, enquanto nos outros bancos o menor valor observado é de 41% chegando a 69% das operações, o que mostra que a organização se vale de outros tipos de operações para compor seus rendimentos.

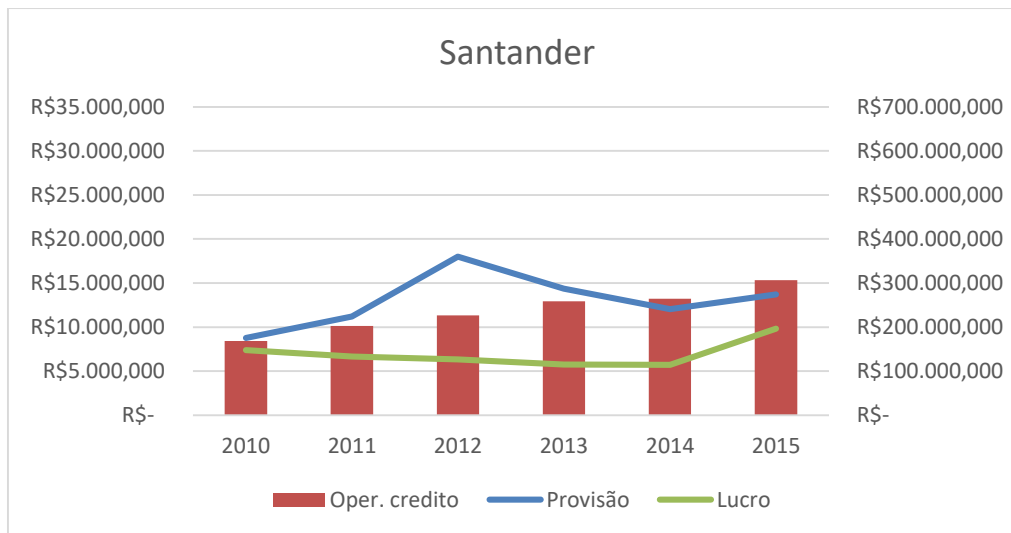


Gráfico 5: Comparativo entre lucro, crédito e provisão. Banco Santander

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos relatórios financeiros publicados pelo banco anualmente.

Foi possível observar que em todas as análises o comportamento do Banco Santander, se mostrou diferente dos demais bancos privados. Com o intuito de explicar essa divergência, buscou-se saber que fatores relevantes poderiam justificar essa diferença. O primeiro fator encontrado foi o fato de essa instituição não ser nacional, logo o comportamento do desempenho global da instituição poderia vir a influenciar seus

indicadores. Ao pesquisarmos o desempenho da economia do país que sedia esse banco descobrimos, o que também é afirmado pelo Santander em seu relatório anual, que a crise econômica enfrentada pela Europa no período analisado, vem diretamente de encontro para contribuir para que os indicadores da instituição seja enviesados. No período analisado, pode-se perceber dois momentos do banco, sendo o primeiro de 2010 a 2013 e o segundo de 2013 a 2015. Analisando o primeiro período percebe-se um claro declínio no desempenho da organização, com provisões de crédito inconstantes e desproporcionais ao total de operações de crédito, seguida de um lucro cada vez menor. O segundo momento, que vai de 2013 a 2015, mostra uma estabilização da provisão e recuperação do crescimento do lucro, esse período coincide justamente com o período em que o Banco desagrega suas operações do Brasil do resto do mundo, mostrando que no mercado nacional seus resultados são melhores que fora do país. Isso pode ser observado no ano de 2015, onde seu lucro salta de 7% em 2014 para 12% já no segundo ano da mudança de gestão. Isso é resultado da mudança de comercialização de suas ações, pois quando passou a sediar suas operações no país, o banco se recupera praticamente totalmente e passa a disputar mercado com os outros dois bancos. Fato comprovado pela sua participação no mercado de crédito, similar à do Bradesco.

Em relação ao conselho, pode-se perceber 3 grupos de comportamento distintos. Os bancos públicos, bancos privados e privado internacional (Santander). A análise desse aspecto levará em consideração dois gráficos – sendo o comparativo entre lucro e independência do Conselho e o comparativo entre lucro e tamanho - para cada banco estudado.

O Banco Santander apresentou, uma instabilidade com redução do número de membros no período, passando a ter menos membros independentes. Foi feita pesquisa em jornais e revistas de economia, bem como foi tratado pelo relatório de administração do banco em questão, que o período dos lucros decrescentes e a instabilidade na gestão do banco, coincide com a recessão econômica que aconteceu na Europa no período.

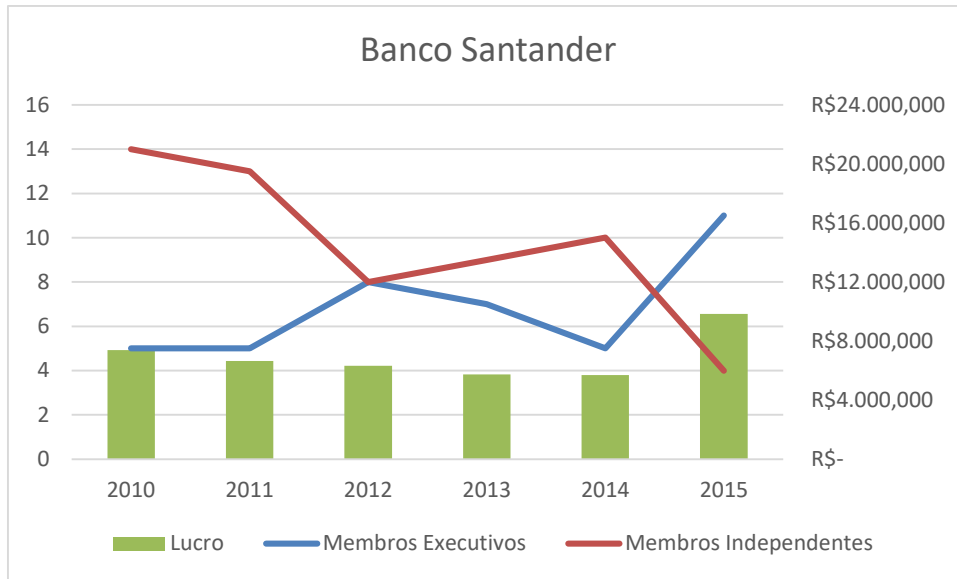


Gráfico 6: Comparativo entre lucro e independência do Conselho. Banco Santander

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos relatórios financeiros publicados pelo banco anualmente.

O Gráfico 6 nos mostra o comportamento do número de membros independentes em relação ao lucro, evidenciando uma instabilidade proeminente da composição do conselho, bem como da sua independência. Considerando a recessão econômica europeia já exposta anteriormente e o que cita Andrade (2009), podemos concordar com autor, pois percebe-se que ao enfrentar uma crise e experimentar resultados cada vez menores o banco Santander apresentou uma mudança radical na composição de seu conselho invertendo sua independência, passando a ter menos membros independentes em sua composição, na esperança de que, com a participação destes na gestão direta da empresa, essa viesse a se recuperar. Isso também pode ser comparado a decisão da organização em separar seus ativos nacionais (no Brasil) das operações do resto do mundo, observando no período imediatamente seguinte uma recuperação substancial nos resultados da empresa.

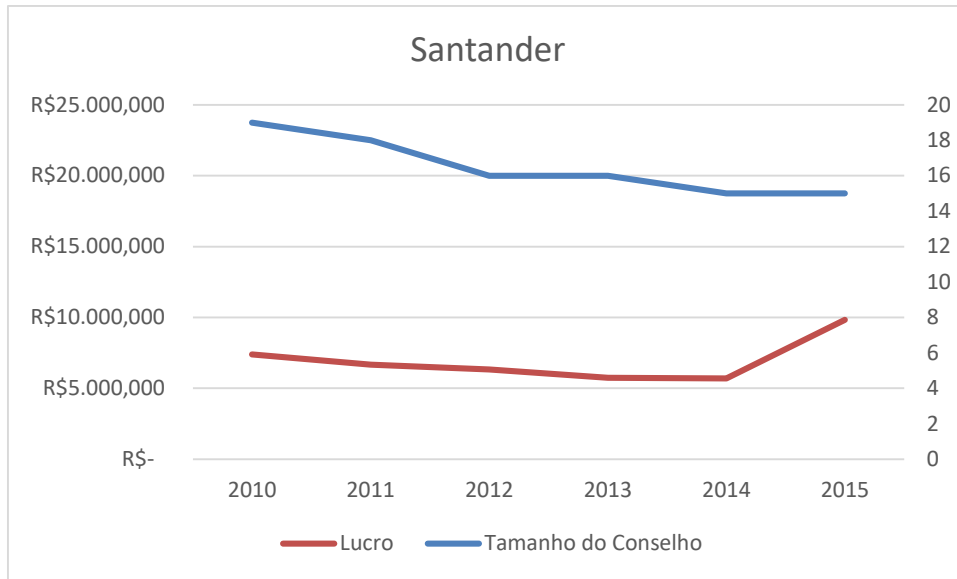


Gráfico 7: Comparativo entre lucro e tamanho do Conselho. Banco Santander

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos relatórios financeiros publicados pelo banco anualmente.

Ao mesmo tempo em que tratamos a independência do conselho no Santander, percebemos que o tamanho do conselho também se alterou, conforme observado no gráfico 7 sendo reduzido em mais de 20% no período. Conforme tratado no referencial (Jensen, 1993), o tamanho exagerado do conselho pode ser um problema por causa dos conflitos internos.

Partindo para os dois outros grupos percebemos que os bancos públicos, como pode ser observado nos gráficos a seguir, trabalham com um grau de alavancagem muito maior que os bancos privados. A Caixa Econômica Federal chega a ter mais de dez vezes seu PL em operações de crédito, indicando um altíssimo grau de obrigações a cumprir, e confirmando o que foi discutido anteriormente (Andrade, 2009) de que quanto maior o grau de endividamento, a tendência de redução no número de membros independentes.

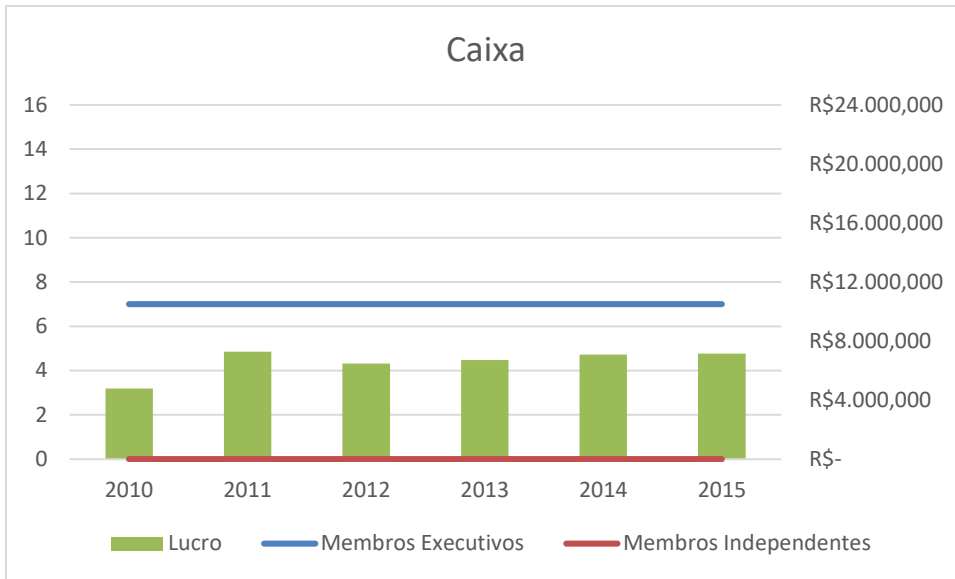


Gráfico 8: Comparativo entre lucro e independência do Conselho. Caixa Econômica
 Fonte: elaborado pelo autor a partir dos relatórios financeiros publicados pelo banco anualmente.

A Caixa Econômica em nenhum momento teve membros independentes, o que poderia ser também proveniente do fato de ela ser em sua totalidade do Estado. Porém é possível observar que esse comportamento se repete no Banco do Brasil, que tem participação societária do mercado, mas que passa a partir de 2011 a não ter nenhum membro independente.

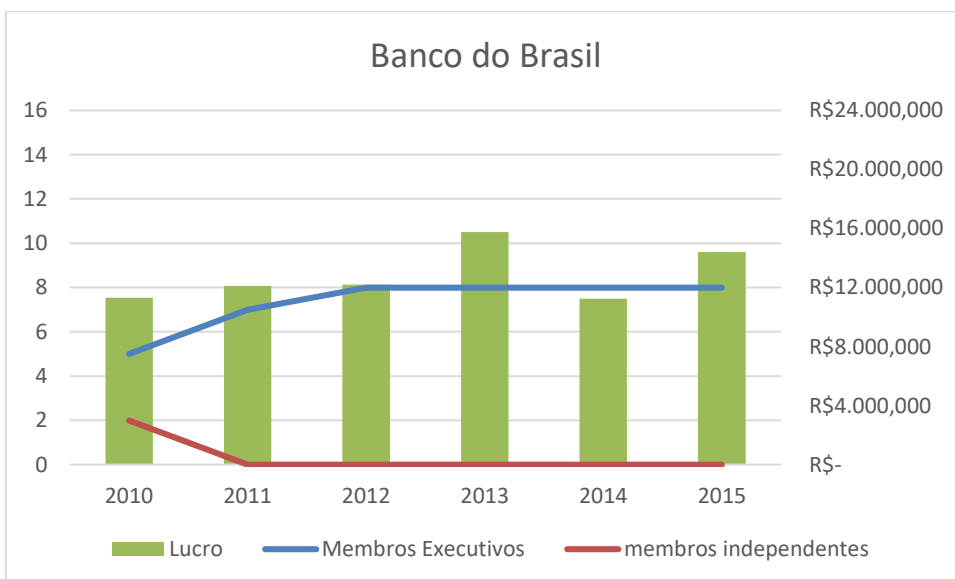


Gráfico 9: Comparativo entre lucro e independência do Conselho. Banco do Brasil

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos relatórios financeiros publicados pelo banco anualmente.

O gráfico 9 mostra essa mudança de postura, do Banco do Brasil passando a ter um conselho sem membros independentes. Os gráficos 8 e 9, nos permitem perceber que apesar de os bancos públicos alavancarem suas operações de crédito, eles permanecem com lucros estáveis, sem crescimento significativo, e isso não nos permite inferir nenhuma conclusão a respeito da relação entre tamanho e lucro, ou independência do conselho e lucro, apenas observar que em períodos de crise, como observado com o banco Santander, pode haver uma necessidade de readequação do tamanho e independência do conselho. Fora desse contexto de crise ou endividamento, a estabilidade da composição do conselho tende a instalar-se.

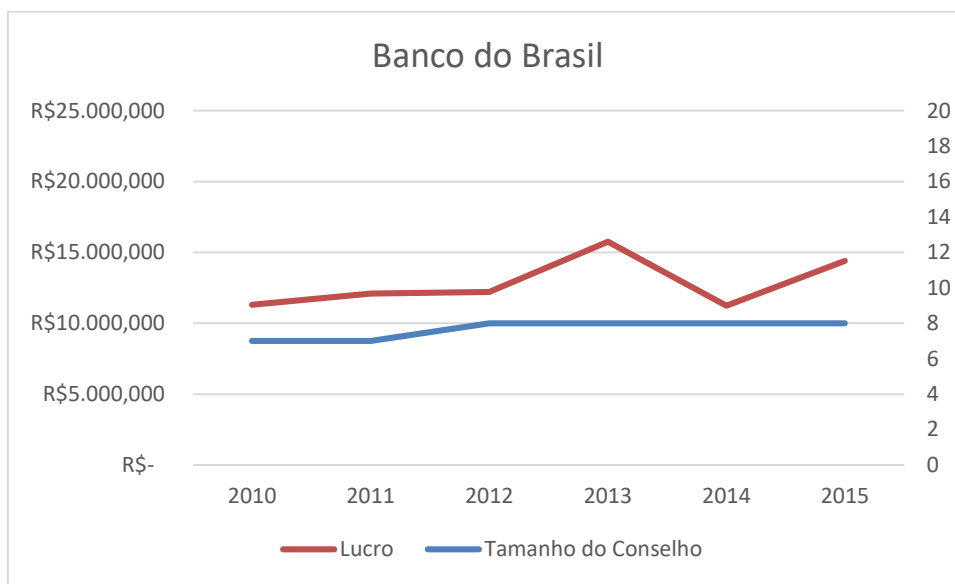


Gráfico 10: Comparativo entre lucro e tamanho do Conselho. Banco do Brasil

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos relatórios financeiros publicados pelo banco anualmente.

O gráfico 10, assim como o gráfico 11, nos permitem enxergar com mais clareza essa relação de estabilidade entre lucro e tamanho do conselho fora do contexto de instabilidade econômica, o tamanho do conselho do Banco do Brasil tem apenas uma alteração e seu lucro comparado aos bancos privados apenas oscila entre 9 e 12 bilhões, o que pode ser considerado estável perto do crescimento de seus concorrentes, enquanto a Caixa Econômica não tem

nenhuma alteração no tamanho de seu conselho e seu lucro é ainda mais estável do que o Banco do Brasil do período, salientando mais uma vez sua postura de funcionar mais como um instrumento financeiro do governo do que como um banco concorrente de mercado.

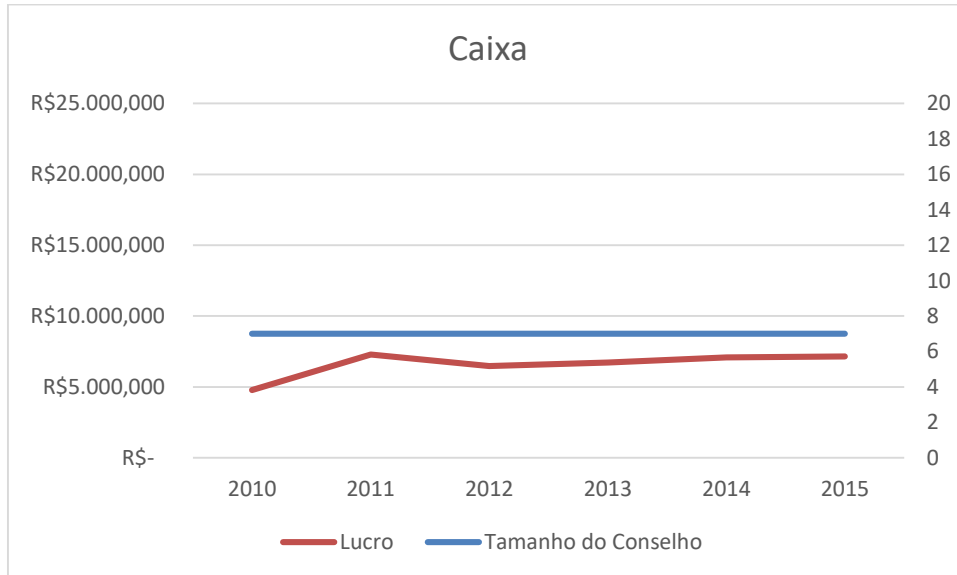


Gráfico 11: Comparativo entre lucro e tamanho do Conselho.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos relatórios financeiros publicados pelo banco anualmente.

Em contrapartida aos lucros aos bancos públicos temos nos bancos privados nacionais (Itaú e Bradesco), lucros crescentes, porém, observa-se ao mesmo tempo também uma estabilidade nos conselhos, semelhante à Caixa e Banco do Brasil. É possível perceber que esses dois bancos têm conselhos maiores que os bancos públicos, todavia o tamanho desses não se alteram conforme gráficos 12 e 13.

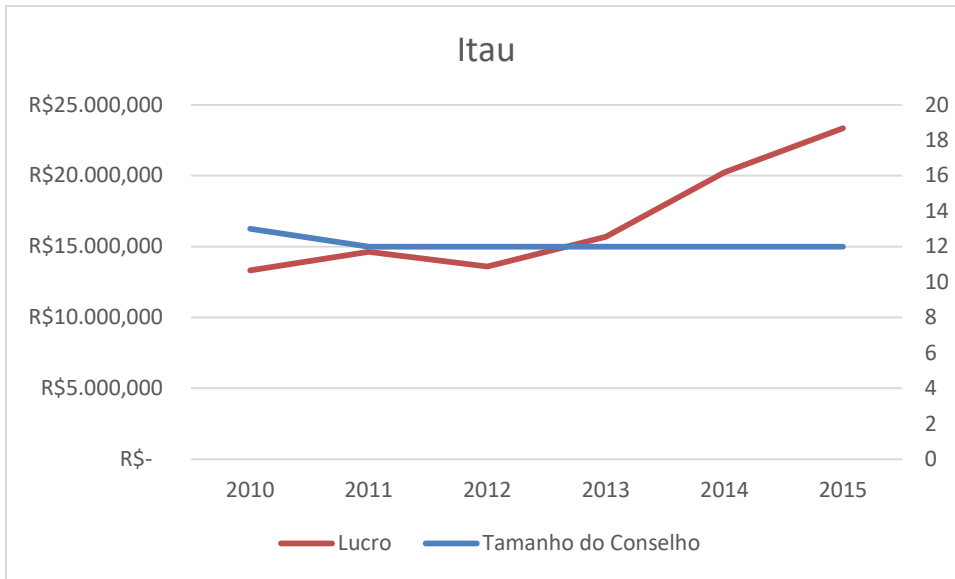


Gráfico 12: Comparativo entre lucro, crédito e provisão.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos relatórios financeiros publicados pelo banco anualmente.

No Itaú, gráfico 12, fica claro a mudança expressiva para maior nos lucros, porém não existe correlação com o tamanho de seu Conselho, já que este não acompanha o aumento do lucro. E também nem poderia, considerando que, como vimos, o Instituto de Governança Corporativa considera ótimo um número de membros entre 7 e 8, mas devido ao tamanho desse banco ele já trabalha com um conselho de 12 membros no total, mostrando o que foi afirmado, a saber, que quanto maior a organização, maior tende a ser o tamanho de seu conselho.

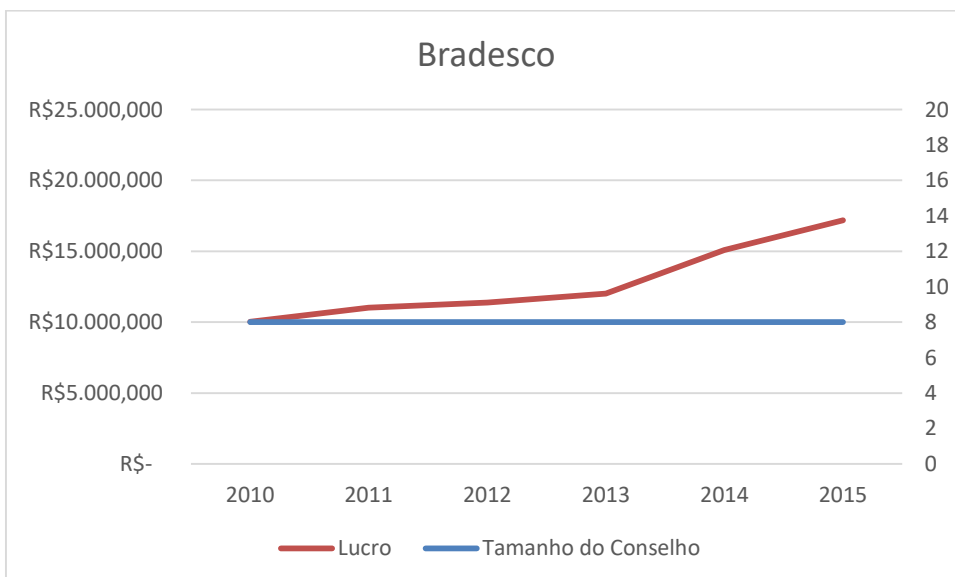


Gráfico 13: Comparativo entre lucro e tamanho do Conselho. Banco Bradesco

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos relatórios financeiros publicados pelo banco anualmente.

Em relação ao conselho podemos observar, conforme o gráfico 13, que no Bradesco o tamanho do conselho permanece constante e também que esse banco trabalha com um conselho menor que o do Itaú, de acordo com os preceitos do IBGC posto ser este um banco menor que o Itaú. O banco atribui a alta no lucro registrada em 2014 e 2015 a um aumento na margem e nas tarifas, não relacionado a conselho. Apenas estratégia de mercado e boa gestão.

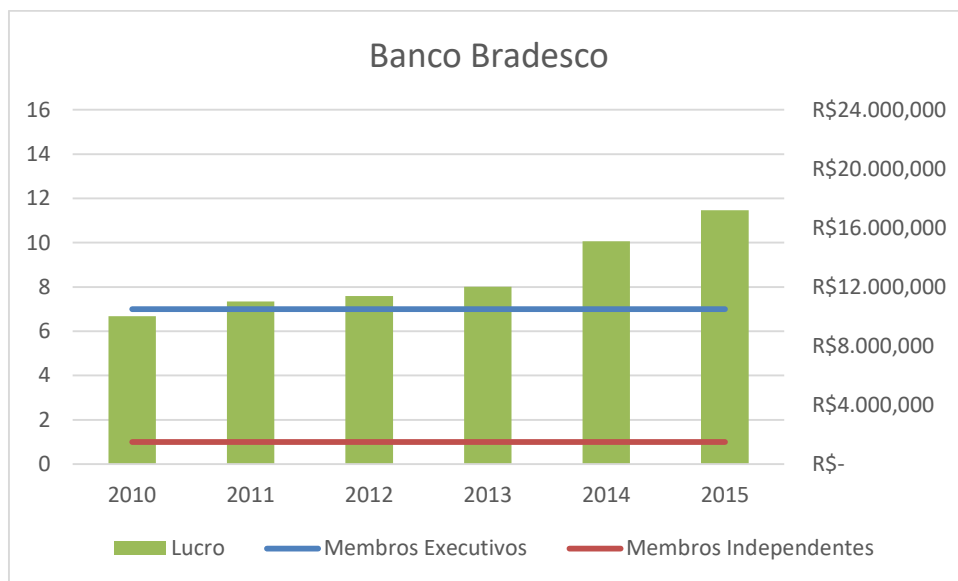


Gráfico 14: Comparativo entre lucro e independência do Conselho Banco Bradesco.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos relatórios financeiros publicados pelo banco anualmente.

De acordo com o gráfico 14, é possível perceber que a independência do conselho também não afetou o desempenho do Bradesco, isso é evidente quando se observa que a composição do conselho é a mesma em todo período analisado.

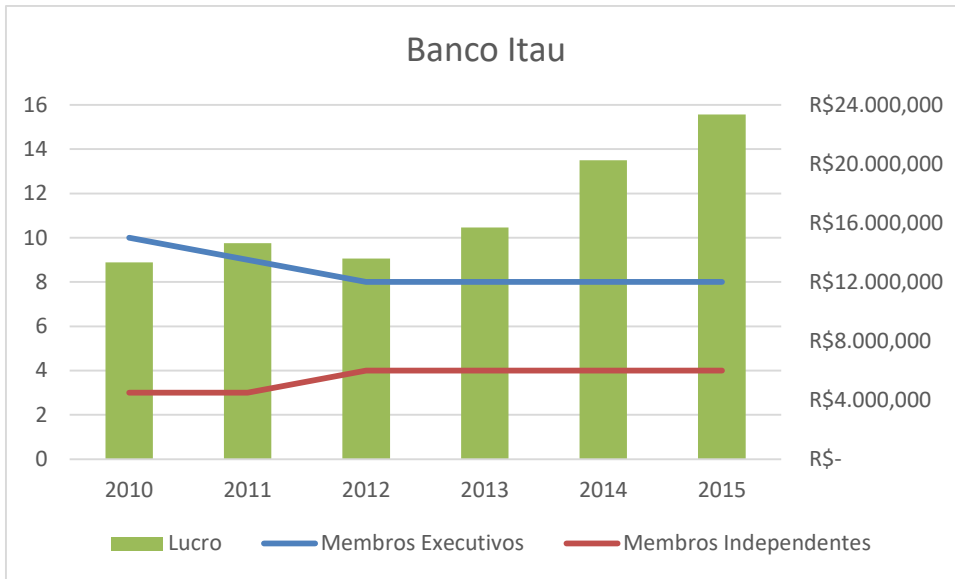


Gráfico 15: Comparativo entre lucro, crédito e provisão.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos relatórios financeiros publicados pelo banco anualmente.

Em relação ao banco Itaú, pode-se observar mudança no conselho, houve um aumento nos membros independentes, entre 2010 e 2012, porém nesse período o lucro não apresentou mudanças expressivas. O aumento dos lucros veio a partir de 2013 e é atribuído, segundo os dirigentes do banco, ao sucesso das operações de provenientes do cambio e aumento das tarifas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta inicial desse trabalho foi estudar Governança Corporativa no setor bancário, analisando a interação entre Conselho de Administração, lucro e o risco de crédito, para que isso fosse possível, lançou-se mão dos dados publicados anualmente pelos cinco maiores banco atuando no país. Como parâmetro de comparação foram consideradas as conclusões de resultados de estudiosos da área apresentadas em seus estudos, de diferentes países e analisando distintos setores. Considerou-se importante a elaboração de tal estudo devido do impacto desse setor na economia nacional, e sua interação com as outras atividades econômicas.

O presente estudo permitiu concluir que apesar de oferecerem os mesmo serviços finais, seus objetivos de resultado são diferentes. Foi possível identificar três grupos distintos, diferenciados pelo seu comportamento mercadológico, sendo eles o grupo de bancos públicos, composto por Caixa e Banco do Brasil, bancos privados nacionais, Bradesco e Itaú, e o banco internacional, Santander.

Foi possível descobrir que a independência do Conselho revela-se importante, em cenários de crise e quando há níveis altos de endividamento da instituição. A respeito da PDD como medida de risco, entendeu-se que ela impacta diretamente o lucro, mas que mede a percepção individual de cada banco quanto a qualidade e características do crédito que ofereceu. Em relação ao tamanho do conselho, pode-se concluir que acompanha o tamanho da organização, mas não se relaciona diretamente com o lucro, e também, que os conselhos grandes demais são ineficientes, principalmente em casos de instabilidade econômica.

Concluiu-se que, muitos comportamentos se repetem na gestão de empresas de um modo geral, pois foi possível observar que as conclusões de diversos autores tratados no referencial teórico são confirmadas no comportamento dos bancos estudados. É possível afirmar também que a instabilidade, seja ela econômica ou interna à organização, dá a empresa um comportamento individual, que é diferente do mercado até que ela se estabilize novamente, como pode ser observado no banco Santander. As transformações no modo de gestão podem, e provavelmente são geradas pelos períodos de instabilidade, por causa da descoberta e do aprendizado que são propiciados por eles.

Como continuidade desse trabalho, sugere-se um estudo a respeito da quantidade de membros executivos e não executivos dentro do Conselho, buscando entender se a participação dos membros do conselho na gestão da empresa influencia os resultados da mesma, buscando também estudar o impacto do número de executivos na qualidade da

governança corporativa e como essa composição do conselho é vista pelo mercado acionário, quais os reflexos dela no valor da empresa e na oscilação de suas ações. Considerar nessa linha de estudos os conflitos internos, se possível, e a rotatividade dos membros que compõem o conselho, para ver se o comportamento do mercado muda quando há variação na composição do conselho e se os resultados na empresa são diretamente afetados por essas mudanças.

ANEXO 1

		Perc. Provisão sobre lucro	perc. Provisão sobre total de ativos	perc. Provisão sobre pl	percentual do total de crédito sobre total de ativos	percentual do PL sobre total de ativos e passivos	Percentual do lucro sobre total de crédito	percentual Provisão sobre total de crédito	Percentual do lucro sobre PL	Lucro (em bilhões de reais)	Valor operações de crédito total (em milhões de R\$)	Provisão de devedores duvidosos (em milhões de R\$)
Perc. Provisão sobre lucro	Correlação de Pearson	1	,656**	,252	,281	,418*	-,221	,447*	-,728**	-,270	,057	,384*
	Sig. (2 extremidades)		,000	,179	,133	,022	,241	,013	,000	,149	,765	,036
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
perc. Provisão sobre total de ativos	Correlação de Pearson	,656**	1	,222	-,039	,711**	,438*	,848**	-,497**	,049	-,466**	,476**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,238	,837	,000	,015	,000	,005	,798	,009	,008
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
perc. Provisão sobre pl	Correlação de Pearson	,252	,222	1	-,450*	-,495**	,282	,473**	,392*	,362*	,199	,660**
	Sig. (2 extremidades)	,179	,238		,013	,005	,130	,008	,032	,049	,293	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
percentual do total de	Correlação de Pearson	,281	-,039	-,450*	1	,295	-,771**	-,530**	-,421*	-,627**	,138	-,505**

crédito sobre total de ativos	Sig. (2 extremidades)	,133	,837	,013		,114	,000	,003	,020	,000	,466	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
percentual do PL sobre total de ativos e passivos	Correlação de Pearson	,418*	,711**	-,495**	,295	1	,176	,408*	-,756**	-,257	-,543**	-,057
	Sig. (2 extremidades)	,022	,000	,005	,114		,351	,025	,000	,171	,002	,763
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Percentual do lucro sobre total de crédito	Correlação de Pearson	-,221	,438*	,282	-,771**	,176	1	,743**	,249	,618**	-,473**	,480**
	Sig. (2 extremidades)	,241	,015	,130	,000	,351		,000	,184	,000	,008	,007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
percentual Provisão sobre total de crédito	Correlação de Pearson	,447*	,848**	,473**	-,530**	,408*	,743**	1	-,205	,319	-,456*	,660**
	Sig. (2 extremidades)	,013	,000	,008	,003	,025	,000		,278	,086	,011	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Percentual do lucro sobre PL	Correlação de Pearson	-,728**	-,497**	,392*	-,421*	-,756**	,249	-,205	1	,376*	,066	-,038
	Sig. (2 extremidades)	,000	,005	,032	,020	,000	,184	,278		,041	,730	,841
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Lucro (em	Correlação de	-,270	,049	,362*	-,627**	-,257	,618**	,319	,376*	1	,342	,742**

bilhões de reais)	Pearson											
	Sig. (2 extremidades)	,149	,798	,049	,000	,171	,000	,086	,041		,065	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Valor operações de crédito total (em milhões de R\$)	Correlação de Pearson	,057	-,466**	,199	,138	-,543**	-,473**	-,456*	,066	,342	1	,316
	Sig. (2 extremidades)	,765	,009	,293	,466	,002	,008	,011	,730	,065		,089
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Provisão de devedores duvidosos (em milhões de R\$)	Correlação de Pearson	,384*	,476**	,660**	-,505**	-,057	,480**	,660**	-,038	,742**	,316	1
	Sig. (2 extremidades)	,036	,008	,000	,004	,763	,007	,000	,841	,000	,089	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCASTRO, Mauro Sergio Cunha. *Governança, gestão responsável e ética nos negócios* (livro eletrônico) / Mario Sergio Cunha Alencastro, Osnei Francisco Alves. Curitiba: Editora InterSaberes, 2017.

ANDRADE, Lélis Pedro de, et al. "Governança Corporativa: Uma Análise Da Relação Do Conselho De Administração Como Valor De Mercado E Desempenho Das Empresas Brasileiras." *RAM. Revista de Administração Mackenzie* 10.4 (2009).

BERNSTEIN, Brasil. *A estruturação do discurso pedagógico: classe, códigos e controle*. Vozes: Petrópolis, 1996.

BLOK, Marcella. *Compliance e governança corporativa; atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto 8.421/2015/* Marcella Blok - Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017

BORGES, Luiz Ferreira Xavier, and Carlos Fernando de Barros Serrão. "Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil." *Revista do BNDES, Rio de Janeiro* 12.24 (2005).

DAMODARAN, Aswath. *Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DE ANDRADE, George Albin R. "Estudo econométrico dos efeitos da migração para OIGC: índice de ações com governança corporativa diferenciada da Bovespa." *Internext* 3.1 (2008): 39-53.

DE NEZ, Evandro, et al. "Utilização da PDD para Gerenciamento de Resultados em Empresas Listadas na BM&FBovespa." *Revista de Contabilidade da UFBA* 11.2 (2017): 63-81.

HOLTZ, Luciana, et al. "Análise do tamanho do conselho de administração: evidências no mercado brasileiro." *Advances in Scientific and Applied Accounting* 6.3 (2013): 321-347.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos*. São Paulo, SP: IBGC, 2007 (série de cadernos de Governança Corporativa, Caderno 3).

JUNIOR, Geraldo Mellone, and Richard Saito. "Monitoramento interno e desempenho da empresa: determinantes de substituição de executivos em empresas de capital aberto no Brasil." *Revista de Administra&ccdeil; ão da Universidade de São Paulo* 39.4 (2004).

LETHBRIDGE, Eric. "Governança corporativa." *Revista do BNDES* 4.8 (1997): 209-231.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Governança Corporativa na prática*. São Paulo: Atlas, 2006.

PRADO, Roberta Nioac. *Governança Corporativa ganha importância no Brasil e em empresas familiares*. Espaço jurídico BOVESPA, 2005. Disponível em: <www.bovespa.com.br/Investidor/Juridico/051124NotA.asp>.

RODRIGUES, Ana Tércia L., and MC MALO. "Governança Corporativa: Quando a transparência passa a ser uma exigência global." *Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul. Gramado, RS, Brasil* 9 (2003).

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da, Lucas Ayres B. de C. Barros, and Rubens Famá. "Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras." *Revista de Administração de Empresas* 43.3 (2003): 50-64.

TAVARES, Rosana. "A Evidenciação do Risco de Crédito e das Medidas de Alocação de Capital pelas Instituições Financeiras no Brasil." *4º Congresso USP Contabilidade e Controladoria*. Vol. 7. 2004.

VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. *A estimativa do risco na constituição da PDD*. Diss. Universidade de São Paulo, 2001.

WALD, Arnold. *Comentários ao Novo Código Civil – Livro II - Do Direito da Empresa*. Rio de Janeiro: Forense, 2005.