



BANCO CENTRAL DO BRASIL

Discurso do diretor de Fiscalização do Banco Central do Brasil, Alvir Alberto Hoffmann, no II Seminário de Boa Governança do Sistema Financeiro Nacional

São Paulo, 04 de setembro de 2008

Bom dia, Senhoras e Senhores:

É com grande satisfação que, atendendo ao honroso convite do Dr. Prof. Fábio Medina Osório, compareço à abertura deste concorrido evento para exercer o privilégio de me dirigir a esta ilustre platéia para falar sobre tema tão instigante: governança corporativa.

Ao iniciar qualquer discussão sobre governança, é fundamental delimitar de certa forma os aspectos a serem explorados, por meio de uma definição apropriada aos propósitos da discussão. Isso porque existem inúmeras definições de governança, dependendo do problema que se pretende resolver, dada a existência de inúmeras estruturas corporativas e de diversos tipos de assimetria de informação que se apresentam aos variados agentes do mercado, sejam eles proprietários, acionistas minoritários, consumidores ou empregados.

Com isso, gostaria de passar a tratar, mais especificamente, da questão da governança no âmbito do Sistema Financeiro e seus reflexos no papel do supervisor bancário (termo usado para simplificar, mas a ser entendido como supervisor das instituições supervisionadas pelo Banco Central de modo geral, incluindo cooperativas e outras instituições não-bancárias).

Inicialmente, é preciso destacar uma relação fundamental entre supervisão bancária e governança corporativa, qual seja: a supervisão deve sempre incentivar e exigir boas

práticas de governança corporativa para o próprio bem das instituições financeiras, enquanto uma boa governança, por sua vez, facilita sobremaneira o trabalho da supervisão. É importantíssimo, portanto, que as ações de supervisão e as práticas de governança complementem umas às outras. O modelo de governança corporativa implementado pela instituição deve ser tal que estimule tomadas de decisão transparentes e adequadas, tornando a supervisão mais efetiva; por outro lado, as interações dos supervisores com a alta administração devem seguir um curso que incentive o aprimoramento da governança das práticas de governança. O supervisor deve, de certa forma, estar confortável com a competência, conhecimento e prudência dos administradores da instituição, já que não é nem possível, nem desejável, que ele verifique todas as transações e decisões tomadas pela administração.

De uma perspectiva bancária, a governança corporativa envolve a maneira como os negócios das instituições individuais são geridos pela sua Alta Administração e pelo seu Conselho de Administração, o que afeta a forma como o banco:

- Seleciona seus objetivos corporativos, inclusive o nível de retorno econômico para os seus donos;
- Gere as operações cotidianas;
- Cumpre a obrigação de prestação de contas para com seus acionistas e considera os interesses de outras partes interessadas;
- Alinha atividades e comportamento corporativo com a expectativa de que a instituição continuará a operar de maneira segura e saudável, cumprindo leis e regulamentos aplicáveis;
- Protege os interesses dos depositantes.

É internacionalmente reconhecido que o estabelecimento e a manutenção de uma boa estrutura de governança são funções primárias do Conselho e da Alta Administração da instituição. Contudo, há outras estruturas que podem contribuir para um bom ambiente de governança, incluindo:

- **Acionistas:** através do exercício de seus direitos;
- **Audidores:** através do exercício qualificado de sua profissão, da utilizando padrões de alta qualidade e da comunicação com o Conselho, Alta Administração e supervisores;
- **Associações da indústria bancária:** por meio de iniciativas de aplicação voluntária dos princípios e publicações de práticas de boa governança;
- **Governos:** através de leis, regulamentos, cobrança e manutenção de uma estrutura jurídica efetiva;
- **Supervisores bancários:** estabelecendo guias e avaliando a aplicação e efetividade das práticas de governança corporativa;
- **Outras organizações regulatórias (mercado de capitais, fundos, etc.):** através de práticas de abertura e de registro de informações;
- **Empregados:** comunicando práticas antiéticas, ilegais ou outras falhas de governança corporativa.

Nesse contexto, gostaria de destacar algumas tarefas que cabem ao supervisor bancário na promoção da boa governança, ressaltando que um grande avanço no marco regulatório do setor bancário foi o fato de que as normas passaram a incorporar, mais recentemente, uma notável dimensão prudencial, reforçando a visão de que a boa gestão constitui responsabilidade primária do Conselho de Administração e da Alta Administração. Caberia, assim, ao supervisor:

- Verificar e avaliar a aplicação dos princípios de melhores práticas de Governança Corporativa como elementos-chave do processo de supervisão. O processo de supervisão deve englobar a avaliação da Governança Corporativa da instituição;
- Avaliar se a instituição possui apropriadas práticas e políticas de Governança Corporativa;
- Entender a importância da Governança Corporativa e seu impacto sobre o desempenho corporativo;

- Avaliar a qualidade dos controles internos das instituições e, em especial, avaliar a efetividade do processo de supervisão feito pelo Conselho de Administração e dos controles internos desenhados para detectar e mitigar possíveis conflitos de interesse;
- Atentar para sinais de deterioração na qualidade do gerenciamento das atividades da instituição;
- Determinar se a existência de processos que assegurem o cumprimento efetivo dos deveres e responsabilidades do Conselho e da Alta Administração da instituição;
- Avaliar se as estruturas organizacionais estabelecidas pelas instituições incluem controle e supervisão, se enfatizam a prestação de contas e a abertura de informações;
- Obter informações necessárias para determinar a compatibilidade da experiência profissional, da capacidade e da integridade dos membros do Conselho e da Alta Administração para o exercício de suas funções, individual e coletivamente;
- Cobrar explicações e medidas corretivas do Conselho e da Alta Administração quando a instituição estiver exposta a riscos que não são mensurados ou controlados;
- Comunicar ao Conselho de Administração e a Alta Administração da instituição os problemas detectados durante os trabalhos de supervisão;
- Assegurar-se que as funções de auditoria interna e externa são conduzidas de forma independente e que efetivamente avaliem o sistema de controles internos da instituição;
- Obter informações e avaliar os efeitos do grupo econômico sobre a instituição, inclusive informações sobre os principais acionistas e diretores da matriz ou controladora;
- Verificar se as boas práticas de Governança Corporativa consideram os interesses das partes interessadas, incluindo depositantes.

Os supervisores também devem se assegurar que haja um nível apropriado de reporte interno e comunicação para com o Conselho de Administração da controladora em relação aos riscos materiais e outros aspectos que possam afetar o grupo econômico.

Ao determinar se os bancos estão conduzindo seus negócios de forma a não prejudicar os depositantes, os supervisores podem considerar a Governança Corporativa como um dos elementos para sua proteção. Esta proteção aos interesses dos depositantes deve incluir a prevenção do risco moral (*moral hazard*) que pode ser resultado de abordagens particulares para proteção ao consumidor e de outros princípios, incluindo a inovação financeira.

Como se pode notar pela extensa lista de atribuições a cargo do supervisor no que se refere à governança, não é tarefa simples, daí a importância, volto a insistir, dos mecanismos de controles como instrumento importante de Governança. O Conselho de Administração deve dar aos gestores desses mecanismos ou áreas (Controles Internos, Auditoria, *Compliance*) força e autoridade.

Assim é que, desde 1998, a área de supervisão mantém contato com o nível gerencial das instituições por meio de reuniões com o Conselho de Administração e a presidência das IF's. Essas reuniões têm servido como instrumento de avaliação da atuação da Alta Administração e de seu envolvimento com as questões de Governança Corporativa.

Com a crescente importância dos conceitos e princípios de Governança Corporativa, a supervisão passou, desde 2002, a avaliar também o comportamento e ações da alta administração (Conselho de Administração e Diretoria) e demais instâncias internas envolvidas, como as áreas de auditoria interna, controles internos, *compliance*, etc. Como exemplo de situação inadequado que fomos instados a corrigir, citamos a ocorrência comum da superposição das atribuições de presidente do Conselho de Administração e do presidente da instituição.

É perceptível, nos dias atuais, a mudança qualitativa da atuação dos Conselhos de Administração, que passam, cada vez mais, a assumir número maior de funções relevantes na condução dos negócios em comparação à imagem de um órgão meramente protocolar, existente no passado de nossas instituições privadas e públicas.

Gostaria ainda de mencionar a criação do Comitê de Auditoria, que teve suas atribuições definidas no Regulamento Anexo à Resolução CMN 3.198/04, como importante instância de Governança Corporativa nas Instituições Financeiras e cuja atuação tem sido acompanhada e avaliada pela área de supervisão. Recomendo a leitura desse regulamento, que está disponível na página do Banco Central do Brasil.

Para finalizar, considerando que o programa deste Seminário prevê discussões aprofundadas sobre aspectos dos processos administrativos punitivos aplicados pelo Banco Central, cumpro-me destacar a tendência de conformação de processos cada vez mais fundamentados em comportamentos e na identificação de responsabilidades no âmbito dos conselhos e comitês que governam as instituições supervisionadas, e menos em irregularidades identificadas em operações individualizadas.

Agradeço, mais uma vez, a oportunidade de dirigir-me a tão seleta platéia, bem como desejo sucesso aos organizadores, palestrantes, moderadores, painelistas e participantes em geral, no sentido de que o Seminário atinja seus objetivos e que suas conclusões os inspirem ao aperfeiçoamento dos fundamentos para melhor governança das instituições que atuam no âmbito do Sistema Financeiro Nacional.

Bom trabalho a todos,