

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

FABIANO JACINTO AMANN

**O PAPEL DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE
MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA:
o caso do Banco do Brasil**

Porto Alegre

2010

FABIANO JACINTO AMANN

**O PAPEL DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE
MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA:
o caso do Banco do Brasil**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Economia Aplicada.

Orientador: Prof. Dr. Giacomio Balbinotto Neto

Porto Alegre

2010

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Responsável: Biblioteca Gládis W. do Amaral, Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS

A484p	<p>Amann, Fabiano Jacinto</p> <p>O papel do conselho de administração no desenvolvimento de melhores práticas de governança corporativa : o caso do Banco do Brasil / Fabiano Jacinto Amann. – Porto Alegre, 2010.</p> <p>118 f. : il.</p> <p>Ênfase em Economia Aplicada.</p> <p>Orientador: Giácomo Balbinotto Neto.</p> <p>Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, 2010.</p> <p>1. Governança corporativa : Bancos : Estudo de caso. 2. Conselho de administração : Bancos. I. Balbinotto Neto, Giácomo. II. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Economia. III. Título.</p> <p>CDU 658.15</p>
-------	--

FABIANO JACINTO AMANN

**O PAPEL DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE
MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA:
o caso do Banco do Brasil**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Economia Aplicada, com aprovação em oito de novembro de dois mil e dez, pela comissão formada pelos professores:

Orientador: Prof. Dr. Giacómo Balbinotto Neto
UFRGS

Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Kloeckner
UFRGS

Prof. Dr. João Zani
UNISINOS

Prof. Dr. Ronald Otto Hillbrecht
UFRGS

Porto Alegre, 08 de novembro de 2010

AGRADECIMENTOS

- À minha esposa Celeste e à minha filha Vitória, pela paciência e compreensão durante o curso.
- À minha mãe Ligia e ao meu pai Rolando, pela educação e pelos ensinamentos transmitidos ao longo da vida.
- Ao Banco do Brasil, pelo suporte financeiro, e aos meus colegas da agência Estância Velho do Banco do Brasil, por suprirem minha falta para que eu pudesse comparecer às aulas do curso.
- Aos colegas do curso de Mestrado Profissional, pelo incentivo permanente, pela união e pela determinação que me serviram de inspiração.
- A meu orientador, Professor Giácomo Balbinotto Neto, pela paciência e por sempre acreditar no meu potencial.

RESUMO

Atuando como principal mecanismo interno para a diminuição dos custos de agência entre acionistas e gestores, entre acionistas controladores e minoritários, o conselho de administração possui um papel fundamental na governança corporativa das empresas. Por esta razão, o objetivo deste estudo é analisar o papel do conselho de administração. Analisamos o caso concreto da maior instituição financeira do país: o caso do Banco do Brasil e busca-se identificar a sua contribuição para a atual política de governança corporativa adotada pela instituição. É importante destacar a relevância do Banco do Brasil no cenário econômico, político e social nacional. Trata-se da maior instituição financeira da América Latina, alcançando recentemente a marca de R\$ 755.706 milhões de ativos administrados. Como uma empresa de economia mista, tem como seu principal controlador o governo federal, com participação de 59,2% do capital total, tornando a sua administração, constantemente, alvo de dúvidas e incertezas por parte dos investidores. Veremos que o Banco do Brasil através de sua alta cúpula e principalmente do conselho de administração vêm sinalizando estar engajado em diminuir estas incertezas do mercado e demonstrar mais transparência em suas operações, adotando melhores práticas de governança corporativa em sua gestão. Esta forte preocupação já lhe rendeu resultados, pois em junho de 2006 o BB tornou-se a primeira empresa federal a ser listada no Novo Mercado da Bovespa.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Conselho de Administração. Companhia Estatal.

ABSTRACT

Acting as the main internal mechanism to reduce agency costs between managers and shareholders, between controlling and minority shareholders, the board has a key role in corporate governance of companies. For this reason, the objective of this study is to analyze the role of the board. We analyze the case of the largest financial institution in the country: the case of Bank of Brazil and try to identify their contribution to the current corporate governance policy adopted by the institution. Importantly, the relevance of the Bank of Brazil in the economic, political and social national. It is the largest financial institution in Latin America, recently reached the mark of R \$ 755,706 billion of assets under management. As a mixed economy company, has as its main controller the federal government, with participation of 59.2% of total capital, making its administration, constantly subject to doubt and uncertainty among investors. We will see that the Bank of Brazil through its high dome and above the board have indicated to be engaged in reducing these uncertainties in the market and demonstrate greater transparency in its operations by adopting best corporate governance practices in its management. This concern has earned him strong results, because in June 2006, BB became the first federal company to be listed in the New Market from Bovespa.

Keywords: Corporate Governance. Board of Directors. State Company.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 METODOLOGIA DA PESQUISA	13
2.1 JUSTIFICATIVAS PARA A ESCOLHA DO MÉTODO DE ESTUDO DE CASO ...	13
2.2 DEFINIÇÕES DAS VARIÁVEIS SELECIONADAS	15
2.3 DELINEAMENTO	17
2.4 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	18
2.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	18
3 GOVERNANÇA CORPORATIVA	19
3.1 DEFINIÇÕES	22
3.2 PRINCIPAIS AGENTES	25
3.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL	27
3.3.1 Níveis Diferenciados de Governança na Bovespa	34
3.3.2 Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	37
3.3.3 Conselho de Administração e Conflitos de Agência	39
4 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BANCO DO BRASIL S/A	47
4.1 A INDÚSTRIA BANCÁRIA NO BRASIL	49
4.2 VISÃO GERAL DA INSTITUIÇÃO	51
4.3 IMPLEMENTAÇÕES DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA ...	56
4.4 CONSOLIDAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	57
4.5 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO BANCO DO BRASIL	68
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	74
REFERÊNCIAS	79
ANEXO A – LEI NR. 9.291	85
ANEXO B – ESTATUTO BB	86
ANEXO C – APRESENTAÇÃO AO MERCADO	108
ANEXO D – BB EM GRANDES NÚMEROS	112

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo é analisar o papel do Conselho de Administração (CA) tanto do ponto de vista teórico como do empírico, enquanto mecanismo para lidar com problemas de agência num contexto de governança corporativa. Analisa-se o caso concreto da maior instituição financeira do País, o Banco do Brasil (BB), no período 2000-2009. Busca-se, com isso, identificar a sua contribuição para a atual política de governança corporativa adotada pela instituição, suas implicações e consequências.

Discorrer-se-á mais profundamente sobre todos os componentes ligados ao Conselho de Administração, principal agente interno na implementação de melhores práticas de governança corporativa (GC), atribuindo-se a ele o papel para a conquista que rendeu ao BB o título de primeira empresa pública federal a ingressar no Novo Mercado da Bovespa, segmento de maior governança corporativa do Brasil.

Como componentes fundamentais da pesquisa, serão analisados os aspectos que tornam a governança corporativa especialmente importante para o mercado e os efeitos de sua implementação na gestão do Banco. Tornar-se-ão como base: identificar as origens e os modelos teóricos de governança corporativa; compreender a evolução das práticas de governança corporativa no Brasil; relatar os principais marcos constitutivos do processo de governança corporativa do BB; e, para finalizar, identificar os elementos que constituem um conselho de administração pautado nas melhores práticas de governança corporativa e verificar a sua adoção pelo Banco do Brasil.

Cada vez mais nos dias atuais, torna-se expressiva a importância que o mercado de capitais tem na economia de nações, regiões, empresas e sociedade. O crescimento de uma economia está intimamente entrelaçado com o desenvolvimento do seu mercado de capitais, e este, por sua vez, depende quase exclusivamente do sucesso das empresas que o compõem. As empresas que querem crescer e se perpetuar necessitam ter acesso a maiores volumes de capital, a maiores prazos de financiamento e a menores taxas de juros. Dentro desse contexto, é de suma importância a adoção, por parte das empresas, de melhores práticas de governança corporativa, uma vez que essas medidas têm sido sistematicamente melhor avaliadas pelo mercado. O Banco do Brasil detectou essa tendência de mercado e colocou em prática medidas que pusessem a sua administração em consonância com a gestão de governança corporativa, tornando-se a primeira instituição federal a ser listada no Novo Mercado.

Governança corporativa é o nome dado às práticas e ao relacionamento entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal, com o objetivo de otimizar o desempenho da companhia a longo prazo. Segundo Leal e Oliveira (2007) é evidente, na atualidade, a importância de um sistema de governança corporativa que promova relações saudáveis e transparentes entre acionistas controladores, gerentes, acionistas externos e credores.

Um dos principais mecanismos internos de governança corporativa é o conselho de administração, em função de suas atribuições de ratificação das decisões relevantes, de fixação das diretrizes estratégicas da companhia e, principalmente, como redutor dos conflitos de agência, tanto os derivados do oportunismo de gestores face à dispersão e à ausência dos acionistas, quanto os associados a estruturas de propriedade acionária, que ensejam a expropriação dos direitos de minoritários por ações oportunistas de majoritários.

A economia brasileira tem passado, sobretudo nos últimos anos, por profundas mudanças na estrutura de propriedade e gestão de suas principais empresas. As relações outrora estáveis, quase simbióticas, entre acionistas e administradores nas empresas estatais e nas empresas privadas familiares, de capital aberto ou fechado, estão sendo questionadas com a reestruturação societária provocada pelas privatizações e pela entrada de novos sócios nas empresas do setor privado, em especial investidores estrangeiros.

Essas mudanças, se, por um lado, facilitam o acesso a novos financiamentos e promovem a modernização da gestão, por outro, devido à tendência de separar propriedade e gestão mais nitidamente, criam um problema de monitoramento das relações entre os acionistas e os administradores. Do ponto de vista dos acionistas, uma gestão profissionalizada implica delegar autonomia aos administradores, tornando-se inevitáveis as assimetrias de informações decorrentes da nova separação de poderes, podendo levar a uma divergência de interesses.

A governança corporativa tem sua base sustentada por três pilares:

- a) estratégia empresarial (diferencial competitivo, como ela se perpetuará e como ela ganha mais do que os concorrentes);
- b) ambiente de controle (parte societária e fiscal que verifica como a empresa é administrada, não só sob o ponto de vista de números e balanços, mas também sob o do seu processo de gestão de controle, aberto ou fechado, e como se dá o acesso a informações);

- c) relação das pessoas envolvidas com a empresa (acionistas majoritários e minoritários, fundos de investimento e de pensão e o *management*). É neste último pilar que a gestão da empresa realmente acontece.

Em relação ao Conselho de Administração, principal foco da análise, destacam-se como seus atributos mais importantes para práticas de governança adequadas os seguintes: possuir auditores independentes e avaliar periodicamente seus trabalhos; manter, no mínimo, dois conselheiros independentes; realizar reuniões ordinárias com frequência não maior de que mensal e não menor do que trimestral; o mandato do Conselho de Administração deve ser de um ano e unificado; cabe a ele exigir que a Diretoria identifique os principais riscos aos quais a sociedade está exposta e adote planos para mitigação destes; distribuir documentação relativa às suas reuniões com, no mínimo, sete dias de antecedência; avaliar formalmente o desempenho individual dos seus conselheiros; ter orçamento anual próprio aprovado pelos acionistas; ter um plano de sucessão do Executivo principal (CEO) atualizado; avaliar anualmente o desempenho do Executivo principal; implementar comitês compostos exclusivamente por conselheiros; auto avaliar formalmente o seu desempenho como órgão; reeleger conselheiros só após a avaliação de seu desempenho; normatizar suas atividades em um regimento interno; possuir um comitê de auditoria.

Segundo Leal e Oliveira (2007), o principal atributo do Conselho de Administração é coibir os perigos causados pelos problemas de agência, incluindo atos ilícitos, gerados por um ambiente novo de mudanças dos padrões de propriedade e controle. No intuito de manter sua perenidade e como proposta de salvaguarda dos interesses dos *stakeholders* que atuam na instituição, ou através de executivos que administram as atividades operacionais da empresa, a governança corporativa, com base nos atos, contratos e procedimentos vigentes, torna-se uma importante ferramenta de gestão.

Atualmente, em quase todas as corporações globais, encontram-se núcleos, gerências, diretorias ou grupos de trabalho dedicados exclusivamente aos assuntos relacionados às boas práticas de governança corporativa. A partir de mudanças individuais, conjunturais ou estruturais que geram conflitos de interesse e abalam a visão de que os objetivos das partes relacionadas às empresas deveriam ser convergentes, a governança institucional da organização passa a refletir as expectativas que os investidores têm, criando ou destruindo valor. Esses conflitos são modelados, na microeconomia, pela teoria de agência, que tem por base dois axiomas: a inexistência de agentes perfeitos e a impossibilidade de se elaborar em contratos completos.

A mitigação dos riscos de governança mediante o gerenciamento dos processos envolvendo os seus agentes e as suas instituições é fundamental para se atingirem os níveis de governabilidade almejados pelas partes interessadas. No mundo privado, instituições reguladoras, como o Banco Central (BACEN) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), organizações não-governamentais (ONGs), como IBGC, Anbid, Ethos, e agentes do mercado, como a Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA) e a Sociedade Operadora de Mercado de Ativos (SOMA), têm contribuído para uma melhoria substancial na qualidade da sua governança.

No contexto brasileiro, ainda se encontram as empresas de economia mista que têm capital aberto e são listadas em bolsa, tais como a Petrobrás e o Banco do Brasil, cujas questões de governança apresentam peculiaridades distintas. Essas empresas, muitas vezes, atendem a medidas de interesse do Estado controlador, que, em geral, são de natureza política, em detrimento dos interesses dos acionistas minoritários.

O Banco do Brasil, nos últimos anos, passou a adotar práticas diferenciadas de governança corporativa, a fim de mitigar eventuais riscos políticos que a instituição pudesse vivenciar devido ao controle acionário do Governo brasileiro. Como se verificou, tais medidas aperfeiçoaram a gestão da companhia, beneficiado todos os acionistas, porém, ainda não atingiram evolução suficiente para coibir que o acionista controlador tome decisões arbitrárias.

Além desta introdução, a dissertação conta com mais quatro capítulos. O capítulo 2, em que é apresentada a metodologia de pesquisa aplicada, foi dividido da seguinte maneira: formulação do problema e perguntas auxiliares à sua elucidação, justificativas baseadas nos estudos de Yin para a escolha do método de estudo de caso, as definições das variáveis selecionadas a partir das definições de Lakatos, o delineamento da pesquisa, as técnicas de coleta e análise de dados e, finalmente, as limitações da pesquisa. No capítulo 3, trata-se do referencial teórico, iniciando-se com as definições dos principais agentes, uma retrospectiva dos principais fatores de desenvolvimento do sistema capitalista até o surgimento da governança corporativa. Nesse mesmo capítulo, são apresentadas as definições, os principais agentes e os diferentes níveis de governança corporativa existentes no Brasil.

A importância do estudo baseia-se na relevância da instituição financeira Banco do Brasil para a economia nacional, tanto nos aspectos econômicos como sociais. Tem-se conhecimento de mecanismos internos e externos que podem reduzir os problemas de principal-agente, porém nos focaremos nos internos mais exclusivamente no conselho de administração, por entendermos ser o de maior relevância.

No intuito de subsidiar e de nortear possíveis soluções ao problema exposto acima, as seguintes questões abaixo também foram elaboradas:

- a) por que o BB resolveu adotar medidas para melhoria de sua GC?
- b) quais os marcos históricos e institucionais contribuíram para a atual formação da política de governança corporativa adotada pelo Banco do Brasil S/A?
- c) como foram elaboradas as estratégias para atingir esses novos padrões de GC?
- d) quando essas estratégias foram implementadas?
- e) quais os principais agentes responsáveis pela implementação dessas estratégias?
- f) a GC conseguiu facilitar as relações do BB e de seu corpo dirigente com os legítimos representantes do Estado, em âmbito federal, na pessoa jurídica do Ministério da Fazenda, do BACEN e da CVM?
- g) qual o modelo de conselho de administração adotado pelo Banco do Brasil?
- h) qual a importância do Conselho de Administração do BB na consolidação de sua estratégia de gestão pautada em melhores práticas de governança corporativa e quais são efetivamente os benefícios para acionistas e demais *shareholders*?

No Capítulo 4 são abordadas as questões de governança corporativa no Banco do Brasil S/A, em especial no seu principal agente, o Conselho de Administração. São apresentados o histórico da instituição, o panorama da indústria bancária no Brasil, a visão atual da empresa e a implementação e a consolidação das práticas de governança no BB, assim como o papel desempenhado pelo Conselho de Administração ao longo dos anos. A implementação e a consolidação foram observadas através do estudo de nomeações do Conselho no período 2000-2009. Por fim, no Capítulo 5, tecem-se as considerações finais com base no que foi visto nos capítulos precedentes e fazem-se recomendações para pesquisas futuras sobre o tema e sua aplicabilidade em outras empresas de perfil semelhante ao BB.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

O método de investigação que caracteriza esta pesquisa foi elaborado através de pesquisa teórica em literaturas relacionadas ao tema, em trabalhos publicados no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), na Bovespa e em periódico de finanças.

A aquisição de dados para análise do desenvolvimento do mercado de capitais no Brasil foi obtida em dados de pesquisas junto à Bolsa de Valores (associação civil, sem fins lucrativos, com patrimônio representado por títulos que pertencem às sociedades corretoras membros), à Comissão de Valores Mobiliários e ao IBGC.

Os materiais para a pesquisa foram coletados na biblioteca da Universidade Corporativa do Banco do Brasil, na biblioteca da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em livros, artigos e trabalhos afins, em pesquisa na internet, em sites do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), da BOVESPA, da CVM e do Banco do Brasil.

2.1 JUSTIFICATIVAS PARA A ESCOLHA DO MÉTODO DE ESTUDO DE CASO

Como o principal ator na gestão interna de controle das corporações, cabe ao conselho de administração atuar como ligação entre a propriedade e a diretoria executiva, supervisionando todo o conjunto de riscos de gestão, de conflitos e custos de agência. Procura-se, neste trabalho, demonstrar qual a importância que o Conselho de Administração do Banco do Brasil exerce para a adoção de práticas de governança corporativa da companhia.

Cumprе ressaltar-se que melhores práticas de gestão geram crescimento no mercado de capitais, o que significa mais negócios e maiores somas de capitais envolvidos, levando a um crescimento das empresas negociadas em bolsa e a uma expansão da economia como um todo.

A contribuição deste trabalho, portanto, está em testar se a adoção de práticas de governança corporativa pelo Banco do Brasil, sobretudo no Conselho de Administração, resultou em benefícios para a empresa e seus acionistas, tanto majoritários como minoritários, e demais *shareholders*.

Outro aspecto, não menos significativo, diz respeito à estrutura, à transparência e à equidade desempenhadas por uma gestão de melhores práticas de governança corporativa, criando uma maior credibilidade frente ao investidor. Conseqüentemente, essa confiança gera mais equilíbrio e sustentabilidade de investimentos com a entrada e saída de capitais, tornando a economia nacional e as empresas relacionadas muito mais preparadas para crises econômicas internacionais.

Nos últimos anos, a Bolsa de Valores de São Paulo tem-se consolidado como a bolsa de mercadorias mais importante da América Latina, com um alto grau de crescimento e desenvolvimento. Isso, em grande parte, se deve às novas normas e regras estabelecidas para as empresas entrantes e para as já estabelecidas no mercado. Essas normas envolvem diretrizes, reestruturação e planejamento das empresas, a fim de se enquadrarem adequadamente em um determinado período de tempo. O resultado esperado é a redução de problemas relacionados à assimetria da informação, maior credibilidade das empresas e redução dos custos do capital. O Banco do Brasil faz parte do grupo de empresas que aderiu ao mais alto grau de governança corporativa do mercado de capitais brasileiro, o novo mercado, havendo, para isso, uma série de exigências, dentre elas, as principais são:

- a) *free-float*, manter em circulação uma parcela mínima de ações, representando 25% do capital;
- b) *tag along*, em caso de venda do controle acionário, o comprador estenderá a oferta de compra a todos os demais acionistas, assegurando-lhes o mesmo tratamento dado ao grupo controlador;
- c) a empresa deve ter e emitir exclusivamente ações ordinárias, tendo todos os acionistas direito a voto;
- d) constituir um conselho de administração com, no mínimo, cinco membros, com mandatos que podem estender-se por até dois anos. A proporção de conselheiros independentes deve ser de, no mínimo, de 20%.

Schramm (1971) afirma que a essência de um estudo de caso e sua principal tendência é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com que resultados.

De acordo com Jóia (2006), os estudos de caso vêm-se tornando cada vez mais frequentes como metodologia de pesquisa utilizada em trabalhos científicos, o que pode ser comprovado pelo trabalho seminal de Scandura e Williams (2000), que estudaram longitudinalmente as principais metodologias de pesquisa aplicadas em artigos publicados em

três das mais importantes revistas da área de administração, isto é, *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly* e *Journal of Management*.

No entanto, não obstante a sua importância, os estudos de caso caracterizam-se pela dificuldade em generalizar (o que também se entende por validade externa), tornando-se presas fáceis de avaliadores rigorosos de trabalhos científicos que, salvo em estudos de casos contestatórios ou revelatórios (YIN, 1994).

Por outro lado, num mundo em que as mudanças radicais e descontínuas se tornam o padrão de *facto*, os gestores se veem obrigados a tomar decisões vitais, com poucas informações e num espaço de tempo cada vez mais limitado.

Segundo Morra e Friedlander (1999), um estudo de caso pode ser definido como um método de aprendizagem acerca de uma instância complexa, baseado num amplo entendimento desta e obtido por uma descrição extensiva e por uma análise da mesma como um todo e no seu contexto.

Os pesquisadores apresentam diferentes classificações para os tipos de estudos de caso (YIN, 1994; MORRA; FRIEDLANDER, 1999), mas, de maneira geral, sobressaem-se três tipos básicos:

- a) descritivos: quando o objetivo é basicamente descrever uma situação com profundidade, buscando ilustrar e dar realismo e ela pela maior quantidade de dados e informações coletadas;
- b) explanatórios: quando se busca explicar o relacionamento entre os vários componentes do caso, tentando avaliá-lo por meio de relações causais;
- c) exploratórios: quando a situação ainda é por demais nova, objetivando gerar hipóteses que possam ser testadas por investigações futuras.

Esta dissertação pode ser classificada como um estudo de caso descritivo, como poderá ser verificado nos capítulos que seguem.

2.2 DEFINIÇÕES DAS VARIÁVEIS SELECIONADAS

A seguir, são apresentadas as variáveis selecionadas, juntamente com suas definições constitutivas (DC) e operacionais (DO).

De acordo com Lakatos (2001, p. 161),

[...] uma variável pode ser considerada uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito, constructo ou conceito operacional que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração. Os valores que são adicionados ao conceito, constructo ou conceito operacional, para transformá-lo em variável, podem ser quantidades, qualidades, características, magnitudes, traços, etc, que se alteram em cada caso particular e são totalmente abrangentes e mutuamente exclusivos. Por sua vez, o conceito operacional pode ser um objeto, processo, agente, fenômeno, problema, etc.

As primeiras são caracterizadas pela definição teórica de sua abrangência e limitação por algum autor estudioso dessa variável ou temática. As segundas são caracterizadas pela forma como seu estudo é abordado na elaboração desta dissertação.

Estatuto

DC: lei orgânica ou regulamento especial por que se rege um Estado, corporação, associação, companhia, etc.

DO: o termo passou a ser operacionalizado através da identificação das principais alterações estatutárias que permitiram a melhoria da governança corporativa do BB, ao longo dos últimos anos, de forma a atingir as exigências do Novo Mercado da Bovespa.

Relações com Investidores (RI)

DC: é o conjunto de atividades, métodos, técnicas e práticas que, direta ou indiretamente, propiciem a interação das áreas de Contabilidade, Planejamento, Comunicação, Marketing e Finanças, com o propósito de estabelecer uma ligação entre a administração da empresa, os acionistas (e seus representantes) e os demais agentes que atuam no mercado de capitais

DO: o termo passou a ser operacionalizado para identificar as ações empreendidas pela área de RI do BB com o mercado e demais *stakeholders*.

Organograma

DC: representação gráfica da organização de uma instituição ou serviço que indica os seus elementos constitutivos e as relações existentes entre eles.

DO: o termo passou a ser operacionalizado com a identificação das novas estruturas organizacionais criadas pelo BB, ao longo dos anos, para a execução e a implementação interna de práticas de governança corporativa.

2.3 DELINEAMENTO

Esta dissertação foi elaborada a partir de uma pesquisa longitudinal com cortes transversais, procurando destacar-se a evolução do assunto abordado ao longo do tempo, através do levantamento de dados no intervalo de tempo compreendido entre os anos de 2000 e 2009.

Segundo Triviños (1987, p. 134),

[...] o importante é lembrar que no estudo de caso qualitativo, onde nem as hipóteses nem os esquemas de inquirição estão aprioristicamente estabelecidos, a complexidade do exame aumenta à medida que se aprofunda no assunto. A simplicidade dos primeiros passos do investigador, tanto do noviço, como do experiente, pode conduzir o primeiro, o pesquisador incipiente, para apreciações equivocadas sobre o valor científico do seu trabalho. Este, por outro lado, marcado mais que outros tipos de pesquisa qualitativa, pela implicação do sujeito no processo e pelos resultados do estudo, exige severidade maior na objetivação, originalidade, coerência e consistência das idéias.

Bogdan (1982), distingue três tipos de estudo de caso:

- a) estudos de casos histórico-organizacionais;
- b) estudos de casos observacionais;
- c) o estudo de caso denominado História de Vida.

Este trabalho é um estudo de caso do tipo histórico-organizacional (TRIVIÑOS, 1987), pois o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição. A *unidade* pode ser uma escola, uma universidade, um clube, etc. O pesquisador deve partir do conhecimento que existe sobre a organização que deseja examinar, do material que pode ser manejado, que está disponível, ainda que represente dificuldades para seu estudo.

2.4 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Na elaboração desta pesquisa, a principal técnica utilizada foi a triangulação na coleta de dados. “Esta técnica tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo” (TRIVIÑOS, 1987, p. 138). Ainda segundo Triviños (1987), qualquer idéia do sujeito, documento, etc., é imediatamente descrita, explicada e compreendida, à medida que isso seja possível, na perspectiva da técnica da triangulação.

2.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

De acordo com Yin (2005), a maior preocupação em relação à estratégia de estudo de caso é a falta de rigor da pesquisa. Por muitas vezes, o pesquisador que utiliza o método de estudo de caso foi negligente, não seguiu procedimentos sistemáticos ou permitiu que se aceitassem evidências equivocadas ou visões tendenciosas para influenciar o significado das constatações e conclusões. Outra preocupação muito comum em relação aos estudos de caso é que eles fornecem pouca base para fazer uma generalização científica.

Com relação às duas preocupações citadas acima, procurou-se, mesmo com certas limitações legais, físicas, operacionais e culturais, obter os principais documentos e fatos históricos relacionados à implantação de práticas de governança corporativa no Banco do Brasil S/A. Por tratar-se da primeira empresa controlada pelo governo brasileiro a entrar no Novo Mercado, não é intenção do pesquisador que as mesmas ações adotadas pelo BB sirvam como modelo e nem como generalização para que outras companhias de controle estatal ingressem em níveis mais elevados de governança corporativa. O pesquisador busca, através dos resultados desta pesquisa, servir como indicativo para futuros estudos relacionados ao Conselho de Administração de empresas de economia mista que pretendam alcançar níveis de governança corporativa mais elevados.

Cabe mencionar-se que o pesquisador pertence ao quadro de funcionários da Empresa estudada. Dessa forma, apesar dos estudos serem conduzidos com imparcialidade, pode ocorrer algum tipo de viés na interpretação dos documentos estudados, percebido apenas por observadores estranhos à organização estudada.

3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa surgiu nos Estados Unidos, em meados da década de 80, como movimento para melhores práticas de gestão. Ela foi deflagrada pela insatisfação crescente dos acionistas, uma vez que os CEOs estavam ganhando enorme poder e controlando os conselhos de administração de suas empresas, em consequência de um mercado acionário super pulverizado como o norte-americano e que possuía leis que prejudicavam a atuação dos acionistas nas empresas.

Segundo Andrade e Rossetti (2007), a governança corporativa é um dos mais novos e importantes pilares da economia global, sendo um instrumento determinante no desenvolvimento sustentável, em três aspectos: econômico, ambiental e social. Trata-se de um grande desafio para o mundo corporativo moderno assimilar o significado histórico proporcionado pela evolução na gestão empresarial e os desafios e futuros desdobramentos que estão a caminho. Esse fato mostra que a governança corporativa pode ser entendida em processo contínuo de mudança para assegurar proteção a todos os envolvidos no mundo dos negócios. Seus ensinamentos já estão intrínsecos nos fundamentos da sociedade, não somente pelos princípios e razões que se encontram em sua origem, mas também pelos institutos legais e marcos regulatórios que envolvem os processos de gestão.

Outro aspecto importante é que a maioria dos países somente passou a se preocupar em intervir na economia quando ocorreu o *crash* da Bolsa de Nova York, em 1929. Franklin Roosevelt, Presidente dos EUA de 1933 a 1945, implementou o *New Deal*, caracterizado por forte intervenção governamental na economia e pela criação de diversas agências federais, dentre as quais, a *Securities and Exchange Commission (SEC)*, que ficaria responsável pela regulação e pela fiscalização do mercado de capitais no país.

Com o advento da SEC, muitos investidores, aproveitando-se também do crescimento vertiginoso dos EUA após a Segunda Guerra Mundial, voltaram a investir no mercado de capitais, possibilitando a criação de megacorporações transnacionais, cujo controle de suas ações estava nas mãos de milhares de pequenos acionistas minoritários que nem sempre estavam de acordo com as práticas gerenciais definidas pelos acionistas majoritários, pois acreditavam que não estavam sendo objetivados melhores resultados para a corporação. Esse pode ser considerado o primeiro tipo do chamado conflito de agência ou *agency conflict*, conforme definidos por Jensen e Meckling (1976): acionistas minoritários versus acionistas majoritários.

Nesse cenário de pulverização acionária, é necessária uma maior profissionalização da administração, muitas vezes levando à contratação de executivos profissionais sem participação acionária (pelo menos no curto prazo) nas empresas, o que Alfred Chandler (2004) chamou de a “*mão visível*” (*dos gestores*) em contraposição ao conceito de “*mão invisível*” (*do mercado*) de Adam Smith (1982). Essa separação entre propriedade e gestão passou a demandar uma maior exigência legal e moral dos deveres de competência, lealdade, ética, prestação de contas, equidade e diligência por parte desses administradores profissionais contratados (FONTES *et al*, 2004).

Além disso, essa dissociação entre a propriedade e a gestão passou a gerar o segundo tipo de conflito de agência: gestores versus acionistas. Nesse caso, o conflito é decorrente de interesses não perfeitamente simétricos entre as partes, devido à posição ocupada pelos executivos das empresas e a possibilidade de excessos na remuneração e nos benefícios concedidos por eles mesmos.

O primeiro código de governança corporativa surgiu no Reino Unido, em 1992, como resultado da iniciativa da Bolsa de Valores de Londres (*London Stock Exchange*), que criou o chamado comitê *Cadbury*, com o objetivo de revisar certas práticas de governança corporativas relacionadas a aspectos contábeis, que deu origem ao *The Cadbury Report*.

Diversos organismos e instituições internacionais priorizam a governança corporativa, relacionando a um ambiente institucional equilibrado a política macroeconômica de boa qualidade e, assim, estimulando sua adoção em nível internacional. A (OCDE) Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico desenvolveu uma lista de Princípios de Governança Corporativa e promove periodicamente, em diversos países, mesas de discussão e avaliação do desenvolvimento da governança. Também lançou, junto com o Banco Mundial, em setembro de 1999, o Global Corporate Governance Forum, com o objetivo de dar abrangência, importância e visibilidade mundial ao tema. O Banco Mundial e o FMI consideram a adoção de boas práticas de governança corporativa como parte da recuperação dos mercados mundiais, abatidos por sucessivas crises em seus mercados de capitais. Em diversos países, surgiram instituições dedicadas a promover debates em torno da governança corporativa.

<p>INGLATERRA 1992 – Publicação do Relatório <i>Cadbury</i> 1998 – Publicação do Relatório <i>Hampel</i></p> <p>BRASIL 1997 - É aprovada a Lei 9.457, reformando a Lei das Sociedades Anônimas original, Lei revoga <i>Tag along</i> de 100% 1999 – Lançado o primeiro código brasileiro sobre governança corporativa 2001 - Bovespa cria o Índice de Governança Corporativa (IGC) 2008 – IBGC lança a primeira Carta-Diretriz, se posicionando sobre o tema: Independência dos Conselheiros de Administração - Melhores Práticas e o Artigo 118 da Lei das Sociedades Anônimas.</p> <p>ESPANHA 1998 – <i>Informe Olivencia</i></p> <p>ALEMANHA 1997 - Criação do novo mercado (Neuer Markt) da Bolsa de Frankfurt</p>	<p>ESTADOS UNIDOS 2002 – O congresso norte-americano aprova a Lei Sarbanes-Oxley (SOX)</p> <p>FRANÇA 1995 – Publicação do Relatório Vienot</p> <p>OCDE 1999 – Divulgado <i>Principles of Corporate Governance</i> 2005 - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) lança documento contendo diretrizes de boa governança para empresas de controle estatal.</p> <p>JAPÃO 1997 - Federação Japonesa das Organizações Econômicas lança relatório com recomendações sobre governança corporativa</p>
--	--

Quadro 1 - História das melhores práticas de governança corporativa em países selecionados e na OCDE
FONTE: IBGC

Até o início do século XXI, a legislação vigente nos EUA ainda trazia certo conforto, ao preservar e estimular os deveres elencados¹, mesmo atravessando algumas crises pontuais de mercado, como a crise da Ásia e da chamada “bolha especulativa” das empresas “ponto com”. Porém, em outubro de 2001, eclodiu o caso da Enron Corporation, uma megacorporação conhecida pela sua gestão ousada, que atuava nos setores de energia e saneamento com um faturamento de US\$ 101 bilhões em 2000. Descobriu-se que os balanços da Enron apresentavam graves falhas de escrituração contábil e não refletiam as reais dificuldades operacionais e financeiras que a empresa enfrentava. Esse fato também contribuiu para o fim das atividades da empresa de auditoria Arthur Andersen, responsável pela auditoria dos balanços da empresa. Ao escândalo da Enron, sucederam-se casos semelhantes, como os da WorldCom, da Tyco e da Parmalat.

Após os escândalos financeiros e os abusos contábeis, foi sancionada, pelo Presidente George W. Bush, a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), em julho de 2002, como resposta à desconfiança dos investidores. A abrangência da Sarbanes-Oxley é extraordinária: vai de questões sobre governança corporativa e responsabilidade dos administradores até regras para a negociação de títulos, controles internos e *disclosure*. Em sua seção 404, a SOX exige que os conselhos de administração tenham em sua maioria conselheiros independentes e que esse órgão seja efetivo na defesa dos interesses dos acionistas, que haja um processo decisório real na avaliação de riscos e que sejam transparentes as regras do jogo com relação à política de administração. Ela também estimula a criação, pelas companhias, de comitês que dêem

¹Deveres de competência, lealdade, ética, prestação de contas, equidade e diligência.

publicidade aos critérios de seleção e nomeação de administradores, de fixação da remuneração destes e de auditoria interna e externa das demonstrações financeiras. A *SOX* ainda exige que haja rotatividade e independência financeira das auditorias externas em relação às companhias auditadas e que os relatórios financeiros sejam padronizados de acordo com os padrões contábeis aceitos.

Essa referida lei norte-americana impõe também a instalação de um *audit committee* (comitê de auditoria) com poderes abrangentes, atribuindo maiores responsabilidades à auditoria externa da companhia. Dentre as características, prerrogativas e atribuições que lhe são atribuídas no regime da *SOX*, devem ser destacadas: independência de seus membros em relação aos administradores, especialização em finanças e contabilidade, competência para escolher e destituir a empresa de auditoria externa, pronunciar-se sobre sua remuneração, competência para conhecimento e providências de processamento de reclamações relacionadas com aspectos contábeis, direito à contratação de consultoria ou assessoria, entre outras.

3.2 DEFINIÇÕES

A literatura contemporânea apresenta diversas definições de governança corporativa. Estas são decorrentes de condições históricas, culturais e institucionais dos países em que cada uma delas predomina. Devido à diversidade das abordagens, existem pelo menos quatro diferentes agrupamentos conceituais para a governança corporativa (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Aqueles que enfatizam os direitos de partes interessadas

Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital (CVM, 2002).

A governança corporativa trata da justiça, da transparência e da responsabilidade das empresas no trato de questões que envolvem os interesses do negócio e os da sociedade como um todo. (WILLIAMSON, 1996).

Aqueles que destacam os sistemas de relações

São os arranjos institucionais que regem as relações entre acionistas (ou outros grupos) e as administrações das empresas (LETHBRIDGE, 1997).

É o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal (IBGC, 2004).

Aqueles que atentam para a estrutura de poder

É o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas (CADBURY, 1992).

Conjunto de valores, princípios, propósitos e regras que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações, buscando a maximização da riqueza dos acionistas e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando oportunismos conflitantes com este fim (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Aqueles focados em sistemas normativos

Governança corporativa é um campo de investigação focado em como monitorar as corporações, através de mecanismos normativos, definidos em estatutos legais, termos contratuais e estruturas organizacionais, traduzidos por uma taxa competitiva de retorno (MATHIESEN, 2002).

A governança corporativa trata do conjunto de leis e regulamentos que visam: (a) assegurar os direitos dos acionistas das empresas, controladores ou minoritários; (b) disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos; (c) possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas o emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos; (d) promover a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das empresas (R. Monks; G. Minow, 2004).

A partir das definições de governança elencadas acima, verifica-se que determinadas visões são focadas nos *shareholders* (acionistas), como aquela adotada por Cadbury (1992), e outras são focadas nos chamados *stakeholders* (empregados, sociedade, governo, credores, investidores e fornecedores), como a adotada pela CVM (2002).

Além das definições acima, devem ser ressaltados os chamados “5 Ps” da governança corporativa, incluindo os cinco **princípios** gerais norteadores, seus **propósitos, poder, processos e práticas** mais citados pela literatura contemporânea (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

Princípios

- *Fairness* – senso de justiça.
- *Disclosure* – transparência na divulgação de resultados, oportunidades e riscos.
- *Accountability* – controle e responsabilidade na prestação de contas.
- *Compliance* – código de ética para seus principais executivos, contendo normas para conflitos de interesses, divulgação de informações e cumprimento das leis e regulamentos.
- *Responsabilidade Corporativa* – os gestores devem zelar pela continuidade das organizações, considerando fatos de ordem social e ambiental.

Propósitos

- Maximização do retorno total dos investimentos dos *shareholders*.;
- Harmonização do Retorno total dos investimentos com os interesses de outros *stakeholders*.

Poder

- Estrutura de poder definida pelos *shareholders*.
- Escolha e separação das funções e responsabilidades através de conselhos corporativos e da direção executiva.
- Compartilhamento de decisões de alta relevância à organização.
- Planejamento das sucessões nos órgãos de governança.

Processos

- Constituição e *empowerment* (autorização) de órgãos de governança.
- Formulação, homologação e monitoramento das estratégias, operações e resultados.
- Instituição, implantação e acompanhamento de sistemas de controle para riscos internos e externos.

Práticas

- Gestão de conflitos de agência.

- Minimização de custos de agência.
- Gestão estratégica de relacionamentos internos e externos.

Segundo Silveira (2010), governança corporativa é um conjunto de mecanismos de incentivo e controle que almejam estabelecer uma melhor relação entre acionistas e executivos pela redução dos problemas de agência, numa situação de separação entre propriedade e controle.

3.2 PRINCIPAIS AGENTES

Segundo Fontes *et al* (2004), os principais agentes da governança corporativa são: os acionistas (investidores), o conselho de administração e a diretoria.

Para Andrade e Rossetti (2007), as relações que se estabelecem entre os atores acima é que definirão a eficácia do processo de governança. Embora cada qual tenha por si importantes responsabilidades, sua interação é fundamental para uma efetiva governança. Quando operam juntos como um sistema, são um forte mecanismo de freios e contrapesos, porém, quando uma das peças dessa engrenagem está faltando ou funcionando mal, o sistema como um todo pode ficar perigosamente desequilibrado. Os bons relacionamentos desse triângulo de governança dependem da prestação mútua de contas e da troca restrita de expectativas e de informações. Assim, é razoável supor-se que a percepção dos principais fatores de excelência da gestão varie de acordo com os interesses de cada grupo. O que é essencial ao acionista majoritário pode ser conflitante com os interesses do minoritário, e assim por diante.

Sob o ponto de vista do investidor, os principais fatores de eficácia da gestão são: o retorno proporcionado pela empresa, assim entendido como um resultado tangível que se verifica em tempo específico via distribuição de dividendos ou juros sobre o capital próprio; a agregação de valor à companhia, que se traduz em um resultado tangível e intangível no momento em que a empresa (controle) é negociada e a adoção de boas práticas de governança, na medida em que tendem a agregar ainda mais valor à companhia, ao perseguirem comportamentos que aumentem sua transparência e equidade no tratamento aos diversos grupos de interesse.

Em relação ao CA, os fatores de eficácia da administração mais apontados são: a clareza das atribuições de cada grupo ou comitê do *board*, a fim de evitar **superposição** de papéis; a composição dos membros deve agregar valor ao órgão colegiado isso pode ser obtido mediante a seleção de profissionais amplamente capacitados e experimentados em suas respectivas áreas de atuação (homens de negócio com visão e bons relacionamentos, advogados, economistas, financistas, são bons exemplos de profissionais com formações heterogêneas que agregam valor às decisões tomadas pelo *board*); preparo dos conselheiros para administrar e solucionar conflitos de interesses; tornar o processo decisório democrático, com o propósito de gerar o compromisso (*commitment*) da diretoria e dos funcionários; e a co-responsabilização dos conselheiros de administração pelos atos de gestão praticados pela diretoria, como forma de os estimular ao importante papel que lhes compete de fiscalizar e avaliar a diretoria. Em busca de maior eficácia para sua atuação, geralmente são constituídos comitês delegados. Os que ocorrem com mais frequência são os de remuneração, auditoria, finanças, estratégia, recursos humanos e de tecnologia da informação. Os focos desses comitês são a definição de políticas e riscos corporativos, passados para o conselho e destes para a direção executiva.

Andrade e Rossetti (2007) recomendam que a constituição ótima de um CA deve apresentar:

- a) dimensionamento mediano – nove membros, mais dois ou menos dois;
- b) constituição mista - insiders (conhecimento mais profundo da corporação), outsiders (independência e visão mais aberta);
- c) tamanho, diversidade e complementaridade - definidas a partir das características atuais e das perspectivas da corporação;
- d) mudanças versus engessamento – definições ajustadas aos estágios de desenvolvimento da empresa.

De acordo com Andrade e Rossetti (2007), dentre as questões diretamente ligadas às atribuições e responsabilidades do Conselho de Administração, as três seguintes são geralmente destacadas na literatura técnica como as de maior relevância:

- a) separação ou sobreposição de funções, presidente do Conselho de Administração e presidente da Diretoria Executiva;
- b) grau de envolvimento, que tipo de conselho de administração se deseja construir, com clara indicação daquele que é mais apropriado para a companhia, dados os seus desafios, as suas deficiências, o seu momento e o seu estágio de desenvolvimento;

- c) missão e áreas de atuação, definições harmonizadas com o tipo definido de conselho de administração mais adequado para a companhia.

Já em relação à diretoria, esta deve corresponder às expectativas emitidas pelo CA, em sintonia com os direitos e propósitos dos acionistas, superintendendo tanto as unidades de negócios quanto as de serviços corporativos compartilhados.

As características mais valorizadas no executivo de hoje são a flexibilidade e a versatilidade. Ele precisa trabalhar com diagnósticos e estratégias maleáveis porque os cenários são mutáveis e alteram as premissas que embasaram a política da empresa. A versatilidade tem a ver com a capacidade de os executivos tocarem planos de contingência previamente elaborados pelo CA, ou apagarem incêndios em processos de reestruturação que exijam “**carta-branca**”, nos moldes e prazos previamente estipulados pelo *board*. Ao principal executivo da empresa cabe a missão de exercer a gestão executiva da organização, focada na busca incessante de eficácia estratégica, na excelência operacional, na criação de valor e na maximização do retorno dos investimentos.

3.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL

A história do mercado de capitais no Brasil e a da Bolsa de Valores de São Paulo confundem-se, pois estão intrinsecamente ligadas, uma representando a outra.

Fundada em 23 de agosto de 1890, a Bovespa tem uma longa história de serviços prestados ao mercado de capitais e à economia brasileira. Após a conclusão da reestruturação do mercado de capitais brasileiro, em janeiro de 2000, ela passou a ser a única bolsa de valores a negociar ações e títulos de renda fixa privados, o que propiciou a criação de um mercado de amplitude nacional e promoveu mais competitividade à bolsa brasileira e às suas corretoras.

As bolsas de valores são associações civis sem fins lucrativos, cuja atividade-fim é funcionar como um ambiente propício para a negociação, a realização, o registro e a liquidação de transações com títulos e valores mobiliário, como ações, bônus de subscrição, debêntures e notas promissórias. Entretanto, atualmente, são negociadas quase exclusivamente ações e derivativos. Embora sejam autônomas financeira e

administrativamente, as bolsas de valores, no Brasil, sofrem a fiscalização da Comissão de Valores Mobiliários e estão sujeitas às normas do Conselho Monetário Nacional. Apenas as sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários são habilitadas a efetuar transações em bolsa, o que significa que qualquer pessoa física ou jurídica que deseje efetuar uma transação em bolsa deve fazê-lo por intermédio de uma corretora.

Atualmente, existem bolsas de valores em praticamente todos os países capitalistas. As mais importantes são as norte-americanas, as européias e as japonesas; no Brasil, a Bovespa e a Bolsa Mercantil Financeira (BMF). Entretanto destaque deve ser dado às bolsas norte-americanas, sendo as mais importantes a New York Stock Exchange (NYSE), a New York Mercantile Exchange (NYMEX), a American Exchange (AMEX), a National Security Dealers Association Quotes (NASDAQ), a Bolsa do Midwest, em Chicago, a Chicago Board of Trade (CBOT) e a Chicago Mercantile Exchange (CME).

Como mencionado anteriormente, o mercado de capitais brasileiro tem como pilar-mestre a Bovespa, ou seja, é seu principal ator, responsável pela estrutura organizacional e dando respaldo ao seu funcionamento. Sob a supervisão e a fiscalização da CVM, desempenha atividade auto-reguladora com responsabilidade sobre a manutenção e a defesa de um mercado equitativo, preservando a boa ordem dos negócios e a melhor formação de preços. Nessa atividade, estão envolvidos cerca de 80 profissionais de diversos níveis de especialização nas áreas de auditoria, controle de mercado, supervisão de negociações e relações com as empresas.

A credibilidade do mercado de ações é vista como uma das condições necessárias para a sua verdadeira popularização. Por isso, a Bovespa estruturou o serviço do Ombudsman do Mercado, cujo executivo tem como principal função solucionar dúvidas ou controvérsias que envolvam intermediários do mercado (corretoras e distribuidoras de valores, agentes legalmente credenciados do sistema brasileiro de distribuição de valores mobiliários), a própria Bovespa e a Câmara Brasileira de Liquidação e Custódia (CBLC).

Dentro da nova estrutura da Bovespa, foi criado um segmento especial de listagem, denominado Novo Mercado, destinado à negociação de ações emitidas por empresas que se comprometem, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa e *disclosure* adicionais em relação ao que é exigido pela legislação. No Novo Mercado, só são admitidas companhias que emitem exclusivamente ações ordinárias, sendo este o critério mais importante para a listagem de suas ações. Além disso, há várias outras exigências, como *tag along*, oferta de compra de ações pelo valor econômico no caso de fechamento de capital, manter em circulação uma parcela mínima de ações, representando 25% do capital;

estabelecer um mandato unificado de um ano para todo o conselho de administração; publicar balanço anual seguindo as normas e princípios de elaboração de demonstrações contábeis aceitos internacionalmente; aprimorar as informações prestadas trimestralmente; cumprir regras específicas em negociações, envolvendo ativos de emissão da companhia por parte de acionistas controladores ou administradores da empresa, dentre outras.

A criação do Novo Mercado foi recebida com entusiasmo por parte de investidores, empresas, órgãos reguladores e Governo. Cabe à Bovespa cuidar para que as empresas que aderiram ao Novo Mercado cumpram as regras estabelecidas de práticas de governança corporativa. Dessa forma, gradualmente, com a prática de autorregulação diminuirá a sobrecarga da CVM, demonstrando que a participação do Governo e do Legislativo nem sempre é essencial, sendo de extrema relevância o papel do setor privado na promoção do mercado de capitais.

Rabelo e Coutinho (2001), em um estudo realizado para a OECD, destacam que a promoção governamental na acumulação de capital tem sido forte no Brasil desde 1930, através de uma estratégia “desenvolvimentista” que perdurou até 1990. Grupos empresariais foram criados e apoiados pelo Estado. O principal instrumento utilizado pelo Governo brasileiro nas décadas de 40 e 50 para auxílio financeiro dos grupos empresariais locais foi o Banco do Brasil. A partir de 1952, esse papel foi delegado ao Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), que utilizava recursos internos e externos subsidiados para financiar esses grupos.

O setor empresarial ganhou musculatura devido ao rápido processo de substituição de importações nas décadas de 50, 60 e 70. O modelo de substituição de importações era caracterizado pelas altas barreiras tarifárias aos produtos importados e pelo acesso barato ao crédito, disponibilizado por instituições de fomento como as citadas no parágrafo anterior. No entanto, ao final dos anos 70, as expectativas otimistas das grandes empresas brasileiras de se tornarem *players* globais foram frustradas pela grave crise da dívida externa que fragilizou ainda mais as economias dos países emergentes. Essa crise atingiu também o setor privado e as empresas estatais, que tinham grande parte de suas dívidas, acumuladas nas décadas anteriores, atreladas ao dólar. No caso do Brasil, o Estado absorveu essa dívida, assumindo os débitos oriundos do setor privado. Dessa forma, diminuiu-se a capacidade do Estado brasileiro em atuar como principal indutor e financiador do desenvolvimento econômico do País. A fragilidade fiscal e a dificuldade em conseguir financiamento externo, combinada com a socialização dessas dívidas, foram os principais responsáveis pela crise inflacionária dos anos 80.

Os anos 90 foram marcados pela abertura comercial, estabilização monetária, privatização e massivo ingresso de capital estrangeiro. Iniciou-se um processo de mudanças que atingiu os antigos fundamentos estratégicos da economia protegida e em grande parte estatizada. O cenário de competição propiciado pela abertura comercial pressionou as firmas já estabelecidas no Brasil a reverem suas estratégias de crescimento e a buscarem ganhos de produtividade e escala para competirem com multinacionais que tinham acesso a custos de produção (matérias-primas, mão de obra, tecnologia, etc.) menores e que fabricavam produtos de qualidade superior aos similares nacionais. O programa de estabilização monetária (*Plano Real*) não teria sido possível sem a massiva entrada de capital estrangeiro, o que permitiu o congelamento nominal das taxas de câmbio e o aumento do déficit na balança comercial. A aceleração do programa de privatização, na segunda metade da década de 90 criou diversas oportunidades para melhorar as estruturas de governança corporativa no Brasil.

No mesmo estudo, Rabelo e Coutinho (2001) caracterizam o cenário empresarial brasileiro ao final dos anos 90 da seguinte forma:

- a) persistente vulnerabilidade financeira, devido ao alto custo de capital;
- b) redução dos financiamentos de longo prazo e do mercado de capitais local, o que perpetuou a estrutura concentrada de capital entre as famílias;
- c) fraca performance competitiva nos setores de maior valor agregado; o País era competitivo apenas em setores commoditizados (principalmente minerais e agrícolas), que possuem larga escala e baixo valor agregado;
- d) perda de controle nacional em empresas de diversos setores, fraqueza e redução do tamanho dos grupos empresariais nacionais;
- e) poucas empresas brasileiras com perspectiva de se tornarem global players.

A partir de 2003, com a alteração da estrutura do poder central, o modelo de inserção global passou a ser submetido a uma revisão crítica, de forma a reduzir a dependência do País dos movimentos de capitais globais. O ímpeto no processo de privatizações foi reduzido, mas não eliminado. Ainda que de forma localizada, procurou-se fortalecer grandes grupos empresariais nacionais e as estatais remanescentes, principalmente aquelas com atuação nos segmentos de base e de infraestrutura.

Andrade e Rossetti (2004) consideram que o sistema corporativo brasileiro atual se apresenta sob as seguintes condições:

- a) **pequeno número de empresas com atuação mundial**, tanto do ponto de vista de suas dimensões como do seus graus de inserção no ambiente global;

- b) **presença expressiva de empresas de origem externa** entre as 500 maiores do setor real e as 100 maiores do setor financeiro;
- c) entre as sociedades anônimas, **preponderância das de capital fechado**, em relação às abertas, tanto de capital privado quanto estatais, embora o número de aberturas de capital para negociação na bolsa de valores, *Inicial Public Offering* (IPO) venha aumentando nos últimos anos;
- d) **expressiva participação do capital privado**, tanto nacional quanto de origem externa, relativamente ao de controle do Estado;
- e) *participação expressiva dos investimentos estrangeiros* e dos institucionais no mercado de capitais;
- f) entre as empresas de capital privado nacional, **forte presença de grupos familiares e alta concentração da propriedade.**

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) é uma autarquia em regime especial vinculada ao Ministério da Fazenda, criada pela Lei nr. 6.385 de 07 de dezembro de 1976, com a finalidade de regular, fiscalizar e desenvolver o mercado de valores mobiliários, entendendo-se como tais aqueles em que são negociados títulos emitidos pelas companhias para captar, junto ao público, recursos destinados ao financiamento de suas atividades.

O mercado de valores mobiliários abrange ações, debêntures e quotas de fundos de investimentos, compreendendo, ainda, um universo mais amplo de títulos, tais como bônus de subscrição; notas promissórias; certificados de depósito de valores mobiliários; índices representativos de carteira de ações; opções de compra e venda de valores mobiliários; direitos de subscrição; recibos de subscrição; quotas de fundos imobiliários; certificados de investimento audiovisual; contratos de parceria para a engorda de animais; certificados representativos de contratos mercantis de compra e venda a termo de energia elétrica; *depository receipts* (recibos de depósitos), instrumento utilizado na colocação de ações de companhias brasileiras no exterior; e certificados de recebíveis imobiliários (CRI), células de debêntures, etc. Além desses, pode ainda negociar quaisquer outros títulos criados ou emitidos por sociedades anônimas de capital aberto, desde que inseridos no conceito de valor mobiliário e devidamente registrados na CVM.

Estão expressamente excluídos do mercado de valores mobiliários os títulos das dívidas públicas federal, estadual ou municipal e os títulos cambiais de responsabilidade de instituição financeira, com exceção das debêntures. No que diz respeito aos mercados de derivativos, todos esses contratos lastreados em qualquer ativo-objeto estão sob jurisdição da

CVM. Isso abrange os contratos a termo de ações, moedas, títulos públicos, etc.; as opções sobre ações, índices, moedas mercadorias, etc.; os contratos futuros de índices, de ações, etc.; *swaps*: índices *versus* índices, *versus* moedas, *versus* mercadorias, etc.

Nos termos da legislação, o exercício das atribuições da CVM foi ampliado com a edição das Leis nr. 10.303, de 31.10.01, e nr. 10.411, de 26.02.02. São eles:

- a) estimular a formação de poupança e sua aplicação em valores mobiliários;
- b) promover a expansão e o funcionamento eficiente e regular do mercado de ações e estimular as aplicações permanentes em ações do capital social de companhias abertas;
- c) assegurar o funcionamento eficiente e regular dos mercados de bolsa e de balcão;
- d) proteger os titulares de valores mobiliários e os investidores do mercado contra emissões irregulares de valores mobiliários; atos ilegais de administradores e acionistas das companhias abertas, ou de administradores de carteira de valores mobiliários; o uso de informação relevante não divulgada no mercado de valores mobiliários;
- e) evitar ou coibir modalidades de fraude ou manipulação destinadas a criar condições artificiais de demanda, oferta ou preço dos valores mobiliários negociados no mercado;
- f) assegurar o acesso do público a informações sobre os valores mobiliários negociados e às companhias que os tenham emitido;
- g) assegurar a observância de práticas comerciais equitativas no mercado de valores mobiliários.

No Brasil, como já referido acima, o índice mais utilizado e importante é o Ibovespa, calculado desde 4 de junho de 1968 pela Bolsa de Valores de São Paulo. Sua importância deriva do fato de refletir o comportamento das ações mais negociadas no mercado brasileiro, bem como de sua tradição, mantendo-se os critérios metodológicos inalterados desde sua criação. Por esse motivo, ser-lhe-á dada uma atenção especial.

O índice é apurado com base nas ações de maior liquidez nos últimos 12 meses. Quando foi criado, equivalia a 100 pontos, e, para o início do seu cálculo, foi montada uma carteira teórica hipotética com base no valor de mercado das empresas em 2 de janeiro de 1968. A suposição básica do índice é de que, após um virtual investimento inicial, não seriam feitos investimentos adicionais, mas apenas o reinvestimento dos dividendos, dos juros sobre o capital próprio e dos recursos gerados pela venda dos direitos de subscrição, bem como a incorporação em carteira das ações recebidas em bonificação.

A fim de que o índice mantenha sua representatividade no mercado brasileiro, a carteira que o compõe é revista ao final de cada quadrimestre. Portanto, a carteira do índice tem vigência de quatro meses: de janeiro a abril, de maio a agosto e de setembro a dezembro. Bovespa divulga três prévias das novas composições do índice. Estas são divulgadas sempre que faltam 30 dias, 15 dias e um dia para a entrada em vigor na nova carteira.

De acordo com Fontes *et al* (2004), a Lei n° 6.404/76, também conhecida como Lei das S/A, e a Lei nr. 6.385/76 (Lei do Mercado de Valores Mobiliários), reformadas pela Lei 10.303/01, incorporaram uma série de questões afeitas à governança corporativa, tais como: proteção aos acionistas minoritários ordinaristas na hipótese de fechamento do capital da companhia, estipulando a obrigação de se realizar oferta pública, por preço justo, sujeita à revisão por solicitação de acionistas que representem pelo menos 10% do capital social. Por preço justo, entende-se aquele que tome por base um ou mais dos seguintes critérios: “[...] (i) patrimônio líquido contábil; (ii) patrimônio líquido avaliado a preço de mercado; (iii) fluxo de caixa descontado; (iv) comparação por múltiplos; (v) cotação das ações no mercado; (vi) algum outro critério aceito pela CVM (§ 4° do Art. 4° da Lei das S/A,)”:

- a) redução da proporção, no capital social, entre ações preferenciais e ordinárias, de 2/3 para 50%, exigindo maior representatividade do capital social em ações com direito a voto, visando aumentar a quantidade de ações necessárias ao exercício do controle;
- b) restabelecimento do direito de recesso em determinadas hipóteses de cisão da companhia, direito que havia sido suprimido para viabilizar o processo de privatização;
- c) os ordinaristas que representem ao menos 15% do capital votante da companhia aberta e os preferencialistas que detenham 10% do capital total terão direito, a partir de 2006, a eleger e destituir, mediante votação em separado, um membro do Conselho de administração, desde que comprovem titularidade ininterrupta da participação acionária por três meses;
- d) necessidade de oferta pública de aquisição obrigatória da parte do adquirente do controle de companhia aberta, das demais ações ordinárias (tag along) por preço correspondente a, pelo menos, 80% do valor das ações integrantes do bloco de controle. Paralelamente, sem prejuízo da oferta pública, o adquirente do bloco de controle tem a faculdade de oferecer um prêmio correspondente à diferença do valor de mercado das ações e o valor pago por ação integrante do bloco de controle;
- e) maiores exigências no tocante à divulgação das informações relevantes para os debates assembleares, bem como dilação do prazo de convocação de assembleias;

- f) explicitação da forma de atuar do Conselho Fiscal. Os deveres ao mesmo atribuídos passam a ter uma responsabilização legal semelhante àquela à dos Conselheiros de Administração;
- g) conferência de novas modalidades de vantagem às ações preferenciais da sociedade;
- h) tipificação de crimes contra o mercado de capitais, dentre os quais se destacam a manipulação do mercado, o uso indevido de informação privilegiada (*insider trading*) e o exercício irregular de cargo, atividade ou função; e
- i) incentivo legal a ser estabelecida cláusula prevendo a solução de litígios societários por meio de arbitragem, a fim de se evitar a falta de preparo específico e morosidade do Judiciário.

Deve ser destacado que, posteriormente, o Decreto nº 3.955/01 e a Lei nº 10.411/02 alçaram a CVM à condição de entidade autárquica em regime especial, com personalidade jurídica e patrimonial próprio, bem como com autonomia financeira, orçamentária e política, garantida pela estabilidade de seus dirigentes em mandatos de cinco anos.

A seguir, serão apresentados os níveis diferenciados de governança estabelecidos pela Bovespa, que refletem, em grande parte, as novas alterações na legislação sobre governança corporativa no tocante aos direitos dos acionistas minoritários.

3.3.1 Níveis Diferenciados de Governança na Bovespa

O Novo Mercado funciona mais como um atestado de qualidade, em que a empresa que deseja possuir esse atestado se submete a regras estabelecidas junto à Bovespa, oficializado através de um contrato. Além do Novo Mercado, a Bovespa criou outros dois níveis de governança corporativa menos restritivos. São eles os níveis 1 e 2, sendo o segundo mais restritivo que o primeiro, porém ainda menos que o Novo Mercado.

O Novo Mercado é o nome dado a um segmento específico dentro da Bovespa com regras diferenciadas, destinado a ações emitidas por empresas que adotem em sua gestão tanto práticas de governança corporativa quanto outras administrativas, bem como de transparência de informações na proteção do acionista, que vão além do que é exigido em lei. Ele interessa ao investidor pelo profissionalismo na gestão da empresa, pela maior transparência das informações e a consequente redução do risco do investimento que essa transparência

propicia. Para a empresa, a vantagem é a potencial valorização de suas ações e a maior facilidade de realizar novas captações no mercado.

Para ingressar no Novo Mercado, as empresas devem fazer uma distribuição pública ou IPO de, no mínimo, R\$ 10 milhões. Não existem ações preferenciais nesse mercado, pois há a obrigatoriedade de que todas elas sejam ordinárias. Além de converter todas as ações em ordinárias, as empresas que aderem a esse segmento também devem:

- a) estender a todos os acionistas as mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia, também conhecida no mercado como *tag along*;
- b) realizar obrigatoriamente uma oferta de compra de todas as ações em circulação pelo valor econômico nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação;
- c) realizar ofertas públicas de colocação de ações através de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital;
- d) manter em circulação uma parcela mínima de ações, representando 25% do capital;
- e) estabelecer um mandato unificado de um ano para todo o Conselho de Administração;
- f) publicar balanço anual seguindo as normas do USGAAP;
- g) aprimorar as informações prestadas trimestralmente;
- h) cumprir regras específicas em negociações envolvendo ativos de emissão da companhia por parte de acionistas controladores ou administradores da empresa.

Os níveis de governança corporativa criados pelo Bovespa também possuem regras diferenciadas de listagem. Dessa forma, além do Novo Mercado, existem as companhias listadas como nível 1 e nível 2. As companhias listadas como nível 1 adotam todas as regras de transparência e dispersão acionária estabelecidas no Novo Mercado. As listadas no nível 2 adotam tanto as regras de transparência e dispersão acionária quanto as de equilíbrio de direitos entre os acionistas controladores e minoritários. A diferença mais significativa do nível 2 para o Novo Mercado é a possibilidade de o primeiro listar companhias que possuam ações preferenciais em sua estrutura de capital.

Foi também criado pela Bovespa um índice para apurar o comportamento do preço das companhias listadas no nível 1, no nível 2 de governança corporativa e no Novo Mercado, denominado Índice de Governança Corporativa (IGC).

A implantação desses segmentos com níveis diferenciados de governança foi inspirada na experiência do *Neuer Markt* da Alemanha, em que era utilizado um contrato privado entre uma companhia e a bolsa como forma de estabelecer regras adicionais de governança.

Cabe ressaltar-se que o *Neuer Markt*, assim como o *Nuovo Mercato* (Itália), o *Tech Mark* (Inglaterra) e o *Nouveau Marché* (França), dentre outros, tinha o objetivo principal de atrair empresas que atuassem em setores considerados de rápido crescimento e que necessitassem de montantes elevados de capital de giro para atividades de P&D, como, por exemplo, as empresas das áreas de biotecnologia, *internet*, telecomunicações, etc.

Já o Novo Mercado da Bovespa, não faz qualquer distinção ou restrição quanto ao segmento de atuação da companhia. É necessário apenas que a empresa, após a assinatura do contrato com a Bovespa, observe e acate o regulamento para a listagem no nível diferenciado de governança escolhido.

A própria legislação local tem procurado incentivar o investimento em ações de empresas listadas nos segmentos diferenciados de governança corporativa. A Resolução 3.121, de setembro de 2003, do Conselho Monetário Nacional, por exemplo, aumenta o limite dos investimentos em renda variável das entidades de previdência complementar que comprem ações de empresas listadas nos níveis 1 e 2 e no Novo Mercado da Bovespa.

Em maio de 2007, o segmento especial nível 1 contava com 37 empresas; o nível 2, com 15; e o Novo Mercado, com 63.

Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada procura refletir a valorização ponderada das ações listadas no nível 1 (peso 1), no nível 2 (peso 1,5) e Novo Mercado (peso 2). O indicador também leva em consideração o valor de mercado das ações em circulação (*free float*) das empresas listadas nesses segmentos de governança corporativa diferenciada. Geralmente, ele é comparado com a evolução do índice Ibovespa² e do IBRX 50³ (Índice Brasil 50) em um determinado período de tempo.

²Carteira teórica composta pelas ações que, em conjunto, representam 80% do volume transacionado à vista nos 12 meses anteriores à formação da carteira.

³Carteira teórica composta por 50 ações selecionadas entre as mais negociadas da Bovespa em termos de liquidez, ponderadas na carteira pelo valor de mercado das ações disponíveis para negociação.

3.3.2 Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

O Instituto de Governança Corporativa é uma entidade cultural de âmbito nacional sem fins lucrativos, fundado com os objetivos de transparência na gestão das empresas, equidade entre os sócios, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Com mais de 1.000 associados, o IBGC mantém um quadro de pesquisadores e especialistas sempre atento às mudanças do universo empresarial. Por isso, se firmou também como referência internacional em governança corporativa.

Por ele foi editado o **Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, abrangendo práticas relacionadas a acionistas, conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal, conduta e conflito de interesses. O Instituto realiza palestras mensais, congresso anual, fóruns de debates, pesquisas e, principalmente, um intenso programa de cursos abertos e *in company*. Todas as atividades estão relacionadas exclusivamente com temas de governança corporativa.

Sua primeira denominação foi Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, com foco no conselho de administração, mas com o alargamento de suas preocupações, para abranger também os acionistas, a gestão, o conselho fiscal e a auditoria independente. No início de 1999, a entidade passou a chamar-se Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Com sua última versão publicada em março de 2004, o Código busca cumprir um importante papel didático e fornecer os fundamentos da efetiva aplicação das boas práticas de governança corporativa, além de contribuir para a melhoria das empresas, independentemente de estarem ou não, vislumbrando no mercado um caminho para a capitalização. Essa revisão buscou captar todas as mudanças ocorridas no meio empresarial e em aspectos legislativos e regulatórios, no Brasil e no exterior, desde a última edição do Código, lançada em abril de 2001.

Sua última versão atualizada (2004) define a responsabilidade corporativa como um dos princípios basilares da boa governança. O Código subdivide-se em seis tópicos, sucintamente abordados nas próximas linhas (FONTES *et al*, 2004):

a) Propriedade

- empresas devem possuir exclusivamente ações ordinárias;
- aquelas empresas que já são de capital aberto, devem esforçar-se para converter suas ações preferenciais em ordinárias;

- as condições e os preços da alienação do controle devem ser transparentes, concedendo-se opção de venda em iguais condições aos minoritários (*tag along*);
- recriminação ao uso de informação privilegiada pelos *stakeholders*;
- acordos de acionistas devem ser disponibilizados a todos os demais sócios e arquivados na sede social da companhia;
- conflitos de acionistas deverão ser resolvidos pela via arbitral.

b) Conselho de Administração

- sua missão consiste em proteger o patrimônio e maximizar o retorno dos investimentos;
- recomenda que o CA contemple uma maioria de conselheiros independentes;
- sugere que se evite acumulação de cargos entre o CA e a diretoria executiva;
- recomenda que o CA realize uma reunião por mês.

c) Gestão da Diretoria

- o CEO é o responsável pela implantação das metas definidas pelo CA e pela escolha dos demais membros da diretoria executiva;
- dentre as suas responsabilidades principais, estão aquelas relacionadas à prestação de contas (*accountability*) e à disponibilização das informações relevantes a todos os interessados (*disclosure*).

d) Auditoria Independente

- o Código do IBGC prega que o CA deve “*considerar*” a possibilidade de estabelecer rodízio de auditorias;
- recomenda que seja implantado um comitê de auditoria para auxiliar o CA.

e) Conselho Fiscal

- quando da avaliação das prestações de contas da administração, somente lhe compete opinar sobre aspectos formais relacionados à movimentação financeira e à correção das demonstrações contábeis;
- os conselheiros fiscais não possuem a independência necessária para substituir os membros do comitê de auditoria.

f) Conduta e Conflito de Interesses

- o IBGC recomenda que o CA elabore um Código de Conduta com o intuito de gerar maior comprometimento da administração e dos funcionários com os valores da sociedade para assuntos como informações privilegiadas, meio ambiente, doações, assédio moral ou sexual, segurança no trabalho, nepotismo, fraudes, uso de drogas, etc;
- sugere que a pessoa envolvida em algum conflito de interesses deve afastar-se, até mesmo fisicamente, das discussões e deliberações, devendo tal afastamento ser registrado formalmente.

3.3.3 Conselho de Administração e Conflitos de Agência

Segundo Andrade e Rossetti (2007), as várias hipóteses de conflitos potenciais entre acionistas e gestores ou entre acionistas majoritários e minoritários têm sua origem na dispersão do capital das corporações e na consequente separação entre a propriedade e a gestão, estando ligados às raízes históricas da governança corporativa, à difusão e à adoção de seus valores e práticas. Na literatura de governança corporativa, são denominados conflitos de agência, dificilmente evitados no mundo dos negócios, ainda segundo Andrade e Rossetti (2007), por duas razões: primeiro, sintetizado no axioma de Klein, por não existir contrato completo; e, segundo, sintetizado no axioma de Jensen-Meckling, pela inexistência de agente perfeito.

Os contratos perfeitos deixaram de existir, devido ao grande número de contingências possíveis, à multiplicidade de reações às contingências e a crescente frequência com que as contingências imprevisíveis passaram a ocorrer. Na impossibilidade de se definirem contratos completos, outorga-se aos gestores mais do que a execução de medidas previsíveis e o controle da empresa, ou seja, a livre tomada de decisões em resposta a eventos não previstos. Essa condição outorgada é definida como juízo gerencial, Juízo que pode estar mais a serviço dos objetivos dos gestores do que dos acionistas, gerando conflitos de agência. O interesse próprio que se sobrepõe aos interesses de terceiros, ou melhor, neste caso era analisado o interesse do gestor propenso a tomar decisões que beneficiem sua posição e seus propósitos,

sobrepujando os interesses dos acionistas, é o que define o axioma de Jensen e Meckling, na inexistência do agente perfeito.

Durante muito tempo, desde que Berle e Means, no início dos anos 30, chamaram atenção para a dispersão do capital das empresas e para o divórcio entre a propriedade e a gestão, o problema crucial do que hoje se chama de governança corporativa se centrou no conflito de agência. Uma das questões principais era evitar o comportamento oportunista dos gestores descrito como *moral hazard* (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

O Conselho de Administração é um dos principais mecanismos para alinhamento dos interesses entre acionistas e executivos no sistema de governança de uma companhia. Além dele, mecanismos internos, como o sistema de remuneração dos executivos, mecanismos externos, como a divulgação de informações periódicas, a presença de um mercado de aquisições hostis e a existência de um mercado de trabalho competitivo também são importantes fontes para a redução do problema de agência. (SILVEIRA, 2010).

Segundo Fama e Jensen (1983), conselheiros externos profissionais aumentam a efetividade do conselho e reduzem a probabilidade de conluio dos altos executivos com objetivo de expropriar a riqueza dos acionistas. Esses conselheiros seriam incentivados pela possibilidade de construir suas reputações como monitores eficazes, porém também pode ser vantajoso criar uma reputação como conselheiro que não cria problemas para seus diretores executivos.

Jensen (1992) reforça o argumento de que os conselheiros internos (executivos da companhia) têm menor probabilidade de monitorar o desempenho do diretor executivo, haja vista que a evolução de suas carreiras depende, em boa parte do próprio. Como a chance de uma atitude de animosidade, ou de retribuição do diretor executivo é muito grande, é quase impossível para aqueles que se reportam diretamente a ele participarem de forma aberta e crítica na sua avaliação e no seu monitoramento. Portanto, o único membro interno (executivo) do conselho de administração deve ser o diretor executivo.

O Banco do Brasil segue esse princípio, pois somente o CEO faz parte do Conselho de Administração, exercendo a função de vice-presidente. Como recomendado por diversos autores, o Banco também instituiu instrumentos e procedimentos para a avaliação de desempenho do Conselho de Administração, do Comitê de Auditoria e da Diretoria Executiva. A iniciativa constitui uma boa prática de governança corporativa, na medida em que subsidia a realização de diagnósticos internos e a identificação de ações para aprimorar o desempenho.

No Banco do Brasil, o processo decisório da alta gestão é dividido em dois grupos: aquele referente à gestão, exclusivo da Diretoria Executiva, incluindo a geração de propostas e a execução de decisões; e o de competência do Conselho de Administração, ligado ao monitoramento do desempenho corporativo e a práticas dos gestores, à ratificação das medidas a serem executadas, e ao estabelecimento de recompensas ou punções aos gestores.

Diferentemente das demais empresas listadas no Novo Mercado da Bovespa, o Banco do Brasil possui um forte viés político, devido ao seu controle acionário pertencer à União. Segundo Silveira, a estreita relação entre o Governo e a alta cúpula do Banco ficou clara quando, em abril de 2009, foi substituído o Presidente da instituição em função de divergências políticas com o Governo, que pretendia uma maior redução das taxas de juros do Banco visando amenizar os efeitos da crise financeira global do final de 2008. Não houve participação alguma do Conselho de Administração na decisão, estando de acordo com o estatuto interno da instituição que delega tal poder ao Presidente da República, porém é recomendado pelo código de governança para estatais da OCDE que a substituição do CEO, seja atributo do Conselho de Administração. Sendo assim, fica evidente que a pontos a serem aperfeiçoados pela instituição referente a boas práticas de governança.

Para alguns autores, a principal tarefa do conselho é substituir o diretor executivo, quando necessário. Se o conselho tem maioria de membros externos, há uma propensão maior à substituição do CEO, pois estes são mais sensíveis ao desempenho da empresa, ao contrário de conselhos com maioria de membros internos, uma vez que há relação de subordinação com o diretor executivo. Já no Banco do Brasil, a substituição do CEO é atribuição do Presidente da República, dando um caráter muito mais político para o cargo do que propriamente relacionado ao desempenho da empresa.

Segundo Hillbrecht (1999, p.93),

O problema da relação principal agente é geral no mercado acionário. Ele existe porque, embora muitos dos atos dos administradores sejam visíveis para os proprietários, como por exemplo, o investimento em capital físico, existe uma grande variedade de atos que não o são como por exemplo os gastos para aumento de produtividade, investimento em pesquisa, gastos em ostentação, bem como o próprio esforço dos administradores. Para evitar-se o problema, os acionistas devem incorrer em custos de monitoramento e promover detalhadas auditorias periodicamente. Mas isso remete novamente ao problema do free-rider [...], pois como essa ação beneficia todo o conjunto de acionistas, nenhum acionista individualmente pode achar que valha a pena gastar seus recursos para tal.

Segundo Dutra e Saito (2007), quando há acionistas controladores, com maioria de ações e direito a voto e mercados secundários menos líquidos, apresenta-se como alternativa

aos acionistas minoritários a utilização de mecanismos de controle interno da administração, como é o caso do conselho de administração.

A problemática da liberdade desfrutada pelos integrantes dos conselhos é referida pelos principais códigos de melhores práticas de governança corporativa. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2000), por exemplo, dispõe:

A razão fundamental da importância de independência é evitar conflitos de interesse. A maioria do conselho deve ser formada por conselheiros independentes. [...] O conselho deve buscar máxima independência possível em relação ao acionista, grupo acionário ou parte interessada que o tenha indicado para o cargo.

A tarefa do conselho de decidir sobre a aquisição de empresa proveniente de oferta hostil e a que preço a companhia deve ser vendida não é estendida ao Banco do Brasil pois, tendo o Estado como acionista majoritário, existe muito mais uma preocupação estratégica do que remuneratória por detrás da posição do controlador. Outra teoria da agência prevê que um de seus custos mais evidentes é a tendência dos executivos de aumentarem o tamanho da empresa ou suas ramificações com o intuito de aumentar sua rede de relacionamento e sua remuneração. Pode-se dizer que o Banco do Brasil poderia facilmente configurar como exemplo do caso acima, pois possui diversas empresas coligadas e é o maior banco da América Latina.

É tarefa do conselho de administração deliberar sobre a remuneração dos altos executivos, para evitar a manipulação do diretor executivo de maneira a conseguir obter para si níveis excessivos de remuneração. É aconselhado instituir-se um comitê de remuneração formado membros independentes do conselho. A remuneração dos executivos do Banco do Brasil é fixada anualmente pela Assembléia Geral. A Assembléia Geral, nos exercícios em que forem pagos o dividendo obrigatório e a participação de lucros aos empregados, poderá atribuir participação nos lucros do Banco aos membros da Diretoria Executiva, desde que o total não ultrapasse 50% da remuneração anual dos membros da Diretoria Executiva e nem cinco milésimos dos lucros (art. 190 da Lei nº 6.404/76), prevalecendo o limite que for menor.

Segundo Andrade e Rossetti (2007), o conselho de administração de um banco tem obrigação legal de desempenhar um papel ativo em decisões envolvendo créditos volumosos. O relacionamento entre conselho de administração e CEO deve ser pautado pela cooperação. Ambos devem considerar-se membros de uma mesma equipe e discutir, além de decisões envolvendo créditos volumosos, assuntos relacionados principalmente à estratégia, a riscos, a fusões e aquisições, e à sucessão do CEO.

Ainda para Andrade e Rossetti (2007), na estruturação do conselho e na definição de seus papéis, outro fator tão importante quanto o da segregação de funções entre CEO e Presidente do Conselho de Administração é o tipo de conselho que se deseja ter. São sugeridos cinco modelos por Nadler: conselho passivo, cujas atividades são mínimas e limitadas pelo CEO, e sua principal tarefa é ratificar as decisões da gestão; conselho certificador, que supervisiona e avalia a gestão, priorizando as expectativas dos acionistas, também encaminhando o processo sucessório; conselho envolvido, que atua em parceria com a diretoria executiva, assume responsabilidades, participa dando ideias, apoiando decisões importantes e discutindo questões de alto impacto; conselho interventor, fortemente atuante na empresa, intervém em processos e decisões importantes; conselho operador, aquele em que as decisões são tomadas no conselho de administração e executadas pela diretoria executiva, o grau de envolvimento do CA é o mais alto. Baseado nesses tipos de conselhos de administração, pode-se verificar qual possui o grau de envolvimento mais apropriado para as características de gerenciamento da empresa em função de suas estratégias, formação e ideologia.

De acordo com a Lei das Sociedades por Ações (art. 142), compete ao órgão:

- I – fixar a orientação geral dos negócios da companhia;
- II – eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o Estatuto;
- III – fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração e quaisquer outros atos;
- IV – convocar a assembléia geral quando julgar conveniente;
- V – manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria;
- VI – manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o Estatuto assim o exigir;
- VII – deliberar, quando autorizado pelo Estatuto, sobre a emissão de ações ou bônus de subscrição;
- VIII – autorizar, se o Estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo não circulante, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros;
- IX – escolher e destituir os auditores independentes, se houver.

De acordo com a Lei das S/A, o conselho é o órgão com deliberação colegiada e não individual de seus membros e deve ser composto por, no mínimo, três membros, sendo, no máximo, um terço de diretores da empresa. As eleições devem ocorrer no âmbito da Assembléia Geral, assegurando no mínimo, uma vaga para acionistas minoritários, detentores de 15% das ações votantes ou de 10% do capital total.

Os conselhos de administração em todo o mundo têm sido alvo de críticas devido à sua passividade perante os acionistas controladores e executivos. Segundo Tirole (2006), existem quatro fatores que levam a essa situação: falta de independência, incentivo inadequado, falta

de dedicação à empresa e vantagens em evitar conflitos devido à proximidade com o CEO, incluindo a possibilidade de obter regalias e facilidade na reeleição, o que não é conseguido junto aos acionistas minoritários.

É muito defendida pelos órgãos de governança a criação de comitês de assessoramento ao conselho administrativo, motivado pela ideia de haver um aprofundamento maior por parte dos integrantes destes comitês em matérias específicas, acarretando melhores resultados nas tomadas de decisão. A existência de um comitê de auditoria é o mais reivindicado, pois seu papel é crucial no gerenciamento de riscos corporativos, controle de sistemas internos e observância dos princípios contábeis nas demonstrações financeiras. O comitê de nomeação também é bastante recomendado, pois trata do processo de substituição de membros da diretoria executiva e do conselho administrativo e monitora a empresa quanto à adesão a melhores práticas de governança.

Outro tema controverso sobre as práticas do conselho de administração refere-se ao prazo de atuação dos conselheiros. Segundo alguns autores, é difícil remover conselheiros que não estejam contribuindo plenamente para suas funções, o que seria facilitado caso fosse estipulado um prazo de mandato preferencialmente igual a um ou dois anos, podendo ser reeleito, porém não ultrapassando o prazo máximo de 20 anos. Um possível revés ao estabelecimento de prazo é que ele poderia excluir conselheiros em pleno vigor e cuja experiência poderia mostrar-se valiosa para a empresa.

Segundo Silveira (2010), uma afirmação que parece óbvia para pessoas com longa vivência em conselhos apenas recentemente começou a ser investigada no mundo acadêmico: os conselhos não são somente um mero órgão administrativo, mas constituem-se em redes sociais cujos relacionamentos pessoais entre conselheiros e entre estes e os CEOs podem determinar as decisões corporativas e influenciar o desempenho das companhias.

Esta análise sobre o Conselho de Administração do BB ajuda a responder uma pergunta a muito levantada por economistas como Lewis e Gerschenkron: o governo deve, ou não, participar do setor bancário? Em livro publicado por López - de - Silanes e Shleifer, em 2002, é descrito que, nos anos 70, o Estado era proprietário de 40% dos maiores bancos nos países desenvolvidos e de 65% nos países em desenvolvimento. Porém, nos anos 80 e 90, houve uma grande onda de privatizações no setor, o que resultou em uma drástica redução do papel do Estado nessa área. Em meados de 1990, a presença do Estado no setor bancário havia caído consideravelmente, mas continuava significativa, com participação de 25% nos países desenvolvidos e de 50% nos em desenvolvimento. Os autores destacam a argumentação de alguns observadores de que a presença do Estado no setor bancário seria importante devido às

falhas de mercado e pela necessidade de intervir promovendo o desenvolvimento do país. A visão de agência é favorável à intervenção do Estado nesse setor, supondo uma dimensão mais social e de desenvolvimento, mas destaca-se que, mesmo existindo imperfeições nos mercados, os custos de operação de uma instituição dentro da estrutura governamental podem superar em muito os ganhos sociais da participação estatal.

Outro argumento positivo para a participação do Estado no setor bancário foi observado recentemente, quando o Governo interveio, através do Banco do Brasil, tomando diversas medidas, ativas e rapidamente, para conter a crise no sistema financeiro, ajudando o País a sentir menos os efeitos da crise e a sair dela mais rápido que os demais países e fortalecido. Além disso, o BB como banco estatal, também possui papel fundamental na diminuição de falhas de mercado causadas pelo alto custo ou pela assimetria de informações, assim como na promoção do desenvolvimento financeiro e de serviços bancários em regiões de difícil acesso.

A Participação simultânea em conselhos de administração de diferentes companhias é prática comum no Brasil, isto é, um mesmo profissional ocupa a posição de conselheiro em duas ou mais empresas, gerando um fenômeno que, na literatura internacional, é conhecido como *board interlocking*.

A maioria dos estudos sobre o assunto aponta uma correlação negativa entre a participação de conselheiros em múltiplas empresas e os indicadores financeiros das companhias. Algumas linhas de pesquisa defendem que o conselho de administração possui um capital social de grande valia para a empresa devido à sua rede de contatos e conhecimentos. Dessa forma, a empresa usufrui de economia de custos de transação, uma vez que o compartilhamento de conselheiros em cargos de alta gestão pelas empresas proporciona vias de comunicação que melhoram a troca de informações, reduzindo custos. Segundo Boyd (1990), as empresas com maior incerteza no ambiente, detentoras de maiores conexões com outras companhias através de seu conselho de administração obteriam melhor desempenho.

Refutando a teoria de que um conselho administrativo com membros em comum em diversas companhias resultaria em melhores oportunidades e, conseqüentemente, em melhor desempenho corporativo, foi desenvolvido, por Fich e Shivdasani (2006), o conceito de *busy board*, onde pelo menos a metade ou mais dos conselheiros da companhia ocupa três ou mais cargos em outras empresas. Essa medida qualitativa de “conselho sobrecarregado” comprovaria que conselheiros vinculados a um número excessivo de outras empresas reduzem o valor e o desempenho corporativo. Fich e Shivdasani (2006) constatam que a razão valor de mercado sobre patrimônio líquido das empresas com conselhos sobrecarregados é 4,2%

menor que a das companhias cujos conselhos não são sobrecarregados. Para os autores, o desempenho operacional também seria afetado, apresentando um menor retorno e giro sobre o ativo e com menor retorno sobre as vendas. Em resumo, o estudo aponta uma piora geral na qualidade da governança corporativa nas companhias com muitos conselheiros participando na administração de três ou mais empresas.

Abaixo, pode-se observar, no quadro 2, o *board interlocking* do Banco do Brasil referente ao Conselho de 2009. Como se vê, a participação de conselheiros em mais de uma instituição é recorrente, sendo em uma empresa, coligado ou em outra do mesmo setor, ou, até mesmo, de setores diferentes.

NOME	CARGO	ORGANIZAÇÃO
Bernard Appy	<i>Chairman</i>	Banco do Brasil S/A
Antonio Francisco de Lima Neto	<i>Vice Chairman/President Conselor Managing Director</i>	Banco do Brasil S/A BB Securities Ltda BB Leasing S/A Arrend Mercantil
João Carlos Figueiredo Ferraz	<i>Corporate Director Board Member Board Member</i>	Açúcar Guarani S/A Banco do Brasil S/A
Francisco Augusto da Costa e Silva	<i>Board Member Board Member Board Member</i>	Banco do Brasil S/A Cia Vale Do Rio Doce Brasil Ecodiesel S/A
Cleber Ubiratan de Oliveira	<i>Corporate Director Board Member Board Member</i>	Americel Banco do Brasil S/A
Carlos Augusto Vidotto	<i>Professor Economics Board Member</i>	Universidade Federal Fluminense Banco do Brasil S/A
Tarcisio Jose Massote de Godoy	<i>Chief Executive Officer Board Member</i>	BrasilPrev Banco do Brasil S/A
Bernardo Gouthier Macedo	<i>Partner Board Member Board Member</i>	Lca Consultores Banco do Brasil S/A Caixa Econômica Federal (CEF)

Quadro 2 - Board Interlocking no Banco do Brasil - 2009

FONTE: Bloomberg

4 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BANCO DO BRASIL S/A

O Banco do Brasil é o banco mais antigo do País, atualmente estruturado na forma de uma sociedade anônima de capital misto, controlada pelo Governo Federal. O Banco perdeu seu *status* de autoridade monetária em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a conta movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, a partir de então, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras, transformando-se em um conglomerado financeiro.

Apesar de atuar fortemente como banco comercial, o banco também executa tarefas na condição de agente financeiro do governo federal, principalmente nas áreas rural e de exportação. Além de suas atividades de banco comercial, suas principais atribuições são: atuar como agente financeiro do Tesouro Nacional; atuar como executor dos serviços bancários de interesse do Governo Federal e suas autarquias; administrar a câmara de compensação de cheques e outros papéis; e financiar a atividade agropecuária do País com recursos que incluem as captações dos depósitos em poupança.

Em 12 de outubro de 1808, foi criado o Banco do Brasil. Empresa de grande importância na história pós-colonial brasileira, em 1863, transformou-se no único órgão emissor monetário do território nacional. No final do século XIX, o Banco passou a destacar-se como instituição de fomento econômico, apoiando a agricultura e o desenvolvimento do País. Desde 09 de julho de 1906, as ações da empresa são transacionadas publicamente em bolsa de valores. Apenas em 31 de dezembro 1964, o BB deixou de ser a autoridade monetária brasileira, com a criação do Banco Central do Brasil e do Conselho Monetário Nacional.

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o Governo Federal decidiu extinguir a conta movimento, mantida pelo Banco Central. Era um mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986, o Banco criou a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S/A (BBDTVM). Iniciou-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro. No ano seguinte, mais quatro subsidiárias passaram a fazer parte do conjunto de

empresas vinculadas ao Banco, atuando nos ramos de cartões de crédito, seguridade, *leasing* e financiamentos, permitindo que o Banco ampliasse o portfólio de produtos e serviços oferecidos aos seus clientes.

Em 1994, com o advento do Plano Real e o consequente controle da inflação, os desafios colocados para os bancos brasileiros era a busca de novos negócios e a redução de suas estruturas de custos para não verem deteriorados os seus níveis de lucratividade. Nos anos seguintes, para se adaptar à nova conjuntura, o Banco adotou um amplo programa de reestruturação, com a implementação de diversas medidas que lhe proporcionassem a geração de resultado a partir da melhoria de sua eficiência operacional e da ampliação de seus negócios. Abaixo, estão citadas as principais medidas que compuseram o Programa de Reestruturação: a) recomposição da estrutura de capital; b) reformulação da gestão; c) melhoria da estrutura de ativos; d) revisão das práticas de crédito; e) modernização tecnológica; f) reestruturação administrativa.

Em 2001, o Banco do Brasil adotou a configuração de banco múltiplo, trazendo vantagens como redução dos custos, racionalização de processos e otimização da gestão financeira e fisco-tributária. A nova estrutura configurou o Banco em três pilares negociais, atacado, varejo e governo. No mesmo ano, com a implementação, pelo Governo Federal, do Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais (PFIFF), o Banco do Brasil mudou seu patamar de rentabilidade, refletindo todas as ações engendradas desde 1995 no âmbito de um amplo processo de reestruturação.

Além das medidas relacionadas à geração de resultados consistentes e adequados àqueles apresentados pelas instituições financeiras privadas, o Banco do Brasil, buscando melhorar suas práticas de governança corporativa, reformulou, em 2001 e 2002, seu Estatuto Social, para garantir maior transparência e equidade no relacionamento com seus acionistas. Nesse sentido, como parte dos avanços em direção ao Novo Mercado da Bovespa, efetuou a conversão de suas ações preferenciais em ordinárias, dentre outras exigências daquele segmento diferenciado da Bovespa.

Em 31 de maio de 2006, o Banco celebrou o contrato de participação no Novo Mercado, o mais rigoroso segmento de listagem da Bovespa, reforçando seu comprometimento com as melhores práticas de governança corporativa. Nesse contrato, dentre outros compromissos, o Banco do Brasil, o Acionista Controlador, os Administradores e os membros do Conselho Fiscal se comprometem a resolver toda e qualquer disputa ou controvérsia relacionada ao Regulamento de Listagem do Novo Mercado por meio da Câmara de Arbitragem do Mercado

da Bovespa, conforme cláusula compromissória constante no Estatuto Social do Banco do Brasil.

Para atingir esse objetivo, dentre outras ações, o Banco contou com uma base de investidores mais sólida e diversificada, graças ao sucesso da oferta secundária de ações, encerrada em 02 de agosto de 2006 a maior dentre as empresas financeiras brasileiras. A operação de R\$ 2,3 bilhões contou com a participação de 28% de clientes de varejo, dos quais 8,7 mil eram funcionários. Os pedidos de reserva foram feitos por meio do Portal BB na *internet* e em toda a rede de agências do Banco.

4.1 A INDÚSTRIA BANCÁRIA NO BRASIL

A indústria bancária brasileira vivenciou uma importante mudança estrutural, passando de um ambiente de inflação alta, durante os anos 80 e início da década de 90, para um ambiente de inflação baixa e sob controle, com maior estabilidade macroeconômica e monetária, a partir de 1994, com a introdução do Plano Real. Antes de 1994, a indústria bancária beneficiava-se com os ganhos inflacionários e estava marcada pela forte presença de bancos estatais e pelas limitações legais à participação de instituições financeiras estrangeiras, resultando em estruturas ineficientes e de baixa competitividade.

A estabilidade monetária alcançada a partir de 1994 propiciou um contínuo crescimento na demanda por crédito, no Brasil. Esse aumento, combinado com a perda dos ganhos inflacionários, levou a indústria bancária a melhorar seus índices de eficiência e a aumentar as receitas com serviços. Consequentemente, a indústria bancária deu início a um período de racionalização e consolidação. O Governo Federal monitorou ativamente esse processo com a criação de programas destinados a proteger a economia popular, incluindo medidas para assegurar a solvência das instituições, reduzir a participação de instituições estatais e aumentar a concorrência entre os bancos privados. Por fim, diminuiu as restrições à entrada de bancos estrangeiros no mercado brasileiro.

O Brasil ainda possui um baixo índice de penetração em termos de produtos bancários, comparativamente a países mais desenvolvidos. De acordo com dados do Banco Central, aproximadamente 40,0 milhões de pessoas no País não têm acesso a serviços bancários.

Dentre as principais instituições e setores, destacam-se os arrolados a seguir.

Sistema Financeiro Nacional

O Sistema Financeiro Nacional é composto por órgãos de regulação e fiscalização como o Conselho Monetário Nacional, o Banco Central do Brasil, a Comissão de Valores Mobiliários a Superintendência de Seguros Privados e a Secretaria de Previdência Complementar, aos quais estão subordinadas diversas entidades e instituições.

Setor Privado

O setor privado do Sistema Financeiro Nacional engloba, dentre outros, os bancos múltiplos, comerciais e de investimento, as companhias de crédito, financiamento e investimento (financeiras), as sociedades corretoras, as sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários, as sociedades de financiamento imobiliário, as companhias de arrendamento mercantil e as companhias de *factoring*.

Conforme dados disponibilizados no *site* do Banco Central, atualizados em novembro de 2005, haviam sido contabilizadas 2.465 instituições financeiras reguladas e fiscalizadas pelo Banco Central, incluindo:

- 22 bancos comerciais – instituições financeiras que recebem depósitos à vista em contas de movimento e efetuam empréstimos de curto prazo, sendo responsáveis por atividades bancárias de varejo e atacado;

- 20 bancos de investimento – instituições financeiras especializadas em operações de financiamento de médio e longo prazos (preferencialmente) e administração de recursos de terceiros. Essas instituições não possuem contas de depósito à vista e captam recursos especialmente via depósitos a prazo, ou, ainda, por meio de empréstimos obtidos no exterior para repasse no mercado interno. As principais operações ativas são financiamento de capital de giro e capital fixo, subscrição ou aquisição de títulos e valores mobiliários, depósitos interfinanceiros e repasses de empréstimos externos; e

- 137 bancos múltiplos – instituições financeiras autorizadas a realizar diversas atividades financeiras, de acordo com as leis e regulamentações aplicáveis a cada tipo de atividade, como operações comerciais, de investimento e crédito. Tais bancos são autorizados a fornecer uma ampla quantidade de serviços bancários comerciais e de investimento (incluindo colocação e negociação de títulos e valores mobiliários), arrendamento mercantil e outros serviços, dentre os quais se incluem a concessão de financiamentos imobiliários e a administração de fundos de investimento.

Setor Público

Não obstante os diversos processos de privatização conduzidos nas esferas federal e estaduais, o Governo Federal e os governos de vários estados ainda controlam importantes bancos comerciais e instituições financeiras, com o propósito de fomentar o desenvolvimento da economia, principalmente no que tange aos setores industrial e agrícola. Essas instituições mantêm uma boa parcela do total de depósitos e do total de ativos do sistema financeiro e possuem uma forte participação em cadernetas de poupança, letras hipotecárias e financiamentos rurais. Adicionalmente, os bancos de desenvolvimento atuam como agências de desenvolvimento regional.

Dentre os bancos controlados pelo Governo Federal, merecem destaque, além do próprio Banco:

- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social: banco de desenvolvimento controlado pela União Federal, sendo o principal instrumento de execução de sua política de investimentos, concedendo ao setor privado empréstimos estratégicos ao desenvolvimento do País e ao fortalecimento de empresas nacionais. Atua, também, como gestor do Programa Nacional de Desestatização (PND).

- Caixa Econômica Federal (CEF): controlada pela União Federal, sendo o principal instrumento de execução de sua política habitacional. A CEF é responsável principalmente pelo recebimento de depósitos à vista e depósitos em cadernetas de poupança, além de participar no financiamento habitacional, em projetos de infraestrutura urbana e empréstimos a particulares.

Além dessas instituições, são considerados integrantes do setor público do Sistema Financeiro Nacional: (a) os bancos de desenvolvimento estaduais e regionais; (b) as caixas econômicas estaduais; e (c) os bancos comerciais e os bancos múltiplos controlados pela União Federal ou pelos governos estaduais.

4.2 VISÃO GERAL DA INSTITUIÇÃO

O Banco do Brasil registrou lucro líquido de R\$ 5,76 bilhões no primeiro semestre de 2010, resultado 26,5% superior ao observado no mesmo período do ano anterior. Esse resultado corresponde a retorno anualizado sobre o patrimônio líquido médio de 28,7%. Se

não levarmos em conta os efeitos extraordinários, o lucro recorrente atingiu R\$ 4,383 bilhões no semestre, 34,9% maior que no ano anterior.

No exercício, foram distribuídos R\$1,9 bilhões a título de remuneração aos acionistas, R\$ 565 milhões como dividendos e R\$ 525 milhões na forma de juros sobre o capital próprio. Outra importante informação para os acionistas refere-se ao ano de 2006 quando o Banco aderiu ao Novo Mercado da Bovespa, segmento que reúne as empresas com as práticas mais rigorosas de governança corporativa, seus papéis registraram uma valorização de 65,8% no exercício, contra 32,9% do Ibovespa. Voltando ao exercício de 2010, o BB alcançou R\$ 756 bilhões em ativos ao final do primeiro semestre, crescimento de 26,2% em relação ao mesmo período de 2009, consolidando sua liderança no sistema financeiro. A carteira de crédito do BB atingiu a marca de R\$ 350 bilhões, crescimento de 41,1% em doze meses. A carteira doméstica cresceu 28,2% em um ano, e a participação do BB no nesse mercado voltou a alcançar 20,1%.

O crédito para pessoas físicas superou a marca de R\$ 100 bilhões, crescimento de 47,7% em um ano. Merece destaque o crédito consignado, e as operações de financiamento de veículos, que veem apresentando crescimento expressivo na comparação com os últimos 2 semestres.

Também se destacou as operações de crédito para pessoas jurídicas, representando 41,5% da carteira total do BB, obteve uma expansão de 31,2% em relação ao ano anterior. O maior crescimento entre as carteiras de crédito no segundo trimestre de 2010 foi observado na carteira de agronegócios e do exterior, que cresceram respectivamente 8,4% e 11,4%. A carteira de crédito para pessoas jurídicas do segmento de micro e pequenas empresas (MPE), alcançou R\$ 47,4 bilhões de crédito disponibilizado no primeiro semestre de 2010, um incremento de 20% em relação ao mesmo período do ano anterior. Desse total, o volume de crédito contratado em operações para capital de giro, incluindo aquelas baseadas em recebíveis, e para financiar investimentos atingiu R\$ 46,9 bilhões.

O financiamento de investimentos às micro e pequenas empresas atingiu R\$ 11,9 bilhões no 2T10, crescimento de 17,5% em relação ao mesmo período de 2009. Merecem destaque o cartão BNDES, produto em que o BB tem total liderança, alcançando ao final de junho de 2010 R\$ 3,6 bilhões de desembolso acumulado desde o início da sua comercialização, representando incremento de 2,5 bilhões nos últimos 12 meses, com 67% dos cartões emitidos no mercado. O Proger urbano, também apresentou um excelente resultado, principal linha de crédito de investimentos para micro e pequenas empresas, com um saldo de R\$ 4,9 bilhões.

O resultado recorrente do semestre registrou crescimento de 34,9% sobre o mesmo período de 2009 e reflete melhora da eficiência operacional, com destaque para o crescimento das receitas de prestação de serviços e para o controle de despesas administrativas, que foram acompanhados de redução nas despesas com provisões para crédito de liquidação duvidosa.

As rendas de tarifas, que incluem as receitas de prestação de serviços e as rendas de tarifas bancárias, somaram quase R\$ 4,0 bilhões no 2T10, crescimento de 8,8% sobre o trimestre anterior e de 15,1% sobre o observado no 2T09. Somente as tarifas de conta corrente somaram R\$ 985 milhões no 2T10, um crescimento de 14,1% em relação ao mesmo período do ano anterior. O bom desempenho das tarifas de conta corrente decorre, além da expansão dos negócios, da implantação de uma série de medidas com o objetivo de melhorar a inteligência de gerenciamento das tarifas a receber, aumentando a efetividade de cobrança. Essas medidas possibilitaram crescimento das receitas, mesmo não tendo ocorrido no período a criação de novas tarifas ou aumento de preços.

O BB arrecadou R\$ 1,112 bilhões em receitas de tarifas pela administração de recursos de terceiros no primeiro semestre de 2010, registrando um crescimento de 16,8% em relação ao 1S09. Já as despesas administrativas, que compreendem as despesas de pessoal, alcançaram R\$ 2,937 bilhões no 2T10, registrando crescimento de 12,4% sobre o 2T09.

Ao final de junho de 2010, as operações classificadas nos níveis de risco AA, A, B e C responderam por 91% da carteira do BB, apresentando melhora de 80 pontos base comparado a marco de 2010. O Banco manteve a liderança na captação de recursos e encerrou o período com R\$ 510,5 bilhões captados em depósitos totais, aumento de 23,8% em relação ao mesmo período do ano anterior.

O faturamento com cartões atingiu R\$ 25,5 bilhões no trimestre, o que representa crescimento de 19,9% em relação ao 2T09 e de 6,2% sobre 1T10. A participação do BB, medido pela Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços com base no faturamento do setor, foi de 20,3% no 2T10 ante 20,4% no trimestre anterior e 20,2% no 2T09.

Os negócios com seguros, previdência e capitalização agregaram ao Banco R\$ 400,1 milhões, o que significa crescimento de 25,3% em relação ao mesmo período do ano anterior. A carteira de seguros de automóveis da Brasilveículos fechou o semestre com uma frota retida de 1,06 milhões de veículos, crescimento de 8,7%. O desempenho da carteira de automóveis proporcionou a companhia alcançar a quinta posição no ranking da Superintendência de Seguros Privado (Susep).

No ramo de seguro saúde, são disponibilizados produtos desenvolvidos pela Brasilsaúde Companhia de Seguros, que superou a marca de R\$ 105 milhões em prêmios retidos. Já no segmento de previdência complementar aberta, a carteira administrada dos planos de previdência aberta da BrasilPrev cresceu 32,3%, superando os R\$30,8 bilhões. O aumento da carteira, aliado a boa gestão financeira da empresa, levou o resultado financeiro a subir 7,7%, sendo que os resultados operacionais e financeiros tiveram impacto direto no resultado líquido, que cresceu 19,48%.

Ao final de junho de 2010, o BB contava com 18.286 pontos de atendimentos próprios, distribuídos em 3.558 municípios. O Banco dispunha, ainda, de uma rede complementar de correspondentes, com 9.810 pontos.

Em de 2009 o Banco do Brasil completou 68 anos de presença no exterior e no final do ano, ele estava presente em 23 países, com uma rede de 13 agências, 8 subagências, 12 unidades de negócios e escritórios de representação e 11 subsidiárias. Além de sua rede própria de agências, a atuação do BB no exterior baseia-se em uma rede complementar de 1.332 bancos correspondentes em 146 países.

Os canais alternativos do BB respondem por 91,9% das operações realizadas no ano. Cerca de 38,9% de transações, no período, foram executadas através dos 43.942 mil Terminais de Auto Atendimento (TAA), e 20,1%, pela *internet* pessoa física. O *mobile banking* (acesso à conta corrente via telefone celular) contava com 693,7 mil usuários ao final do segundo trimestre de 2010, reafirmando a liderança do BB no segmento. No final de junho de 2010, o BB contava com aproximadamente 10,2 milhões de clientes aptos a utilizar os serviços de *internet banking* responsáveis por 108,8 milhões de transações no trimestre.

As operações de adiantamento sobre contrato de cambio (ACC) e de adiantamento sobre cambiais entregues (ACE), encerraram o 2T10 com saldo de R\$7,097 milhões inferior ao saldo observado no trimestre imediatamente anterior (R\$ 7,971 milhões). Essa linha de crédito é fortemente influenciada pelo comportamento do cambio (dólar americano) que, em junho de 2010, valorizou-se 1,2% em relação à marco de 2010, com desvalorização de 7,7% em 1 ano. O desempenho observado decorre, pela forte base de comparação no exercício de 2009, período que o BB se destacou no crédito para comércio exterior e pela migração de crédito de ACC/ACE para outras linhas, sobretudo operações de pré-pagamento. O volume contratado decresceu 11,4% em relação ao trimestre imediatamente anterior. Apesar deste desempenho, o Banco do Brasil manteve-se na liderança do mercado de câmbio de exportações e importações no 2T10, com volumes de US\$ 14,2 bilhões e de US\$ 10,4 bilhões respectivamente. A participação do BB nessas linhas alcançou 31,9% para importação e 24,9% para exportação.

O BB atua no mercado doméstico de capitais por meio do BB Banco de Investimentos S/A. (BB-BI), oferecendo soluções completas às empresas brasileiras e integrando os produtos e serviços de mercado de capitais à atuação comercial. Na custódia de ativos no mercado doméstico, ocupa o terceiro lugar no ranking Anbid com 25,2% de participação de mercado. Em 2009, o BB-BI participou de 15 operações de renda fixa com volume de R\$ 3,9 bilhões e de 3 operações de renda variável. Atuou como coordenador Líder na Oferta Pública de ações da Copasa, no valor total de R\$ 460 milhões, e como coordenador na Oferta Pública de ações da Vale, no valor de R\$ 19,4 bilhões. No ranking Anbid de renda variável ocupa o quarto lugar com volume de R\$3,9 bilhões em 2009.

Com mais de R\$ 344 bilhões de recursos administrados, crescimento de 17,3% sobre o 2T09 e 22,3% de participação no mercado, a BB DTVM é a maior administradora de recursos de terceiros da América Latina. Do total de recursos administrados, 22,3% referem-se a fundos de pessoas físicas, 37,4% a investidores institucionais e 25,9% do Governo.

Por meio da estratégia negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), o Banco do Brasil buscou impulsionar o desenvolvimento das regiões onde está presente, apoiando cadeias de valor de atividades produtivas rurais e urbanas, identificadas como vocações ou potencialidades de cada região.

O BB é líder de mercado no crédito rural, com uma participação de 58,1%, contribuindo para que o desenvolvimento do agronegócio continue gerando empregos e renda. Como principal financiador do agronegócio no País, o BB representa um elo entre o Governo e o produtor rural, atuando em todos os segmentos e etapas da cadeia produtiva. O volume de crédito rural liberado em 2009 para cooperativas agropecuárias foi superior a R\$ 4 bilhões, crescimento de 134% em relação ao ano anterior. O volume de recursos do PRONAF aplicados via cooperativas de crédito rural de interação solidária totalizou cerca de R\$ 480 milhões. Ele também se manteve como banco líder em repasses globais do sistema BNDES/FINAME, com desembolso de R\$ 8.489,1 milhões e 109.193 operações realizadas, posição acumulada de jan-jun de 2010. De acordo com o BNDES o BB deteve 21,1% de participação total.

Em taxas anualizadas, o *spread* global (margem financeira bruta sobre ativos rentáveis médios), encerrou o 2T10 em 6,5%, mesmo patamar observado no trimestre anterior, mas com redução de 80 pontos base em relação ao índice de 7,3% registrado no mesmo trimestre de 2009. O índice foi de 6,4% no 1S10, para um índice de 6,9% encontrado no mesmo período do ano anterior.

4.3 IMPLEMENTAÇÕES DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

No Banco do Brasil, foram adotadas as boas práticas de governança corporativa, com o intuito de demonstrar que sua administração se compromete com a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade socioambiental. Em maio de 2006, o BB celebrou junto a Bovespa o contrato de comprometimento com as melhores práticas de governança, reforçando esse compromisso. Para atingir esse objetivo, dentre outras ações, o Banco contou com o sucesso da oferta secundária de ações. Com o propósito de envolver todos os executivos na definição de estratégias e na aprovação de propostas para os diferentes negócios do BB, as decisões são tomadas de forma colegiada, garantindo agilidade e segurança à tomada de decisão.

Ao longo dos últimos anos, com base nos princípios de transparência, conformidade, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa, verifica-se que o BB implementou diversas alterações estatutárias e de gestão de forma a melhorar o relacionamento com seus *stakeholders*, dentre as quais se destacam:

Alocação de recursos e devida remuneração para operações de interesse do Governo Federal (1996); estabelecimento de requisitos mínimos para atuar como administrador (1996); impedimento para a participação nos órgãos de administração de pessoas que detenham participação societária, ou integrem sociedades em mora com o Banco, ou que lhe tenham causado prejuízo (1996); as orientações estratégicas que envolvam mais de uma unidade administrativa serão tratadas em comitês (1996); responsabilização, com perda do cargo, de membros da Diretoria, no caso de descumprimento das diretrizes do Banco, ou de tomada de decisão incompatível com a boa técnica bancária (1996); mínimo de cinco votos favoráveis para a aprovação de questões estratégicas (1996); organização do Banco por unidades administrativas de negócios, de funções e de assessoramento (1996); auditoria externa a cada três anos, para avaliar o processo de análise de risco de crédito e de mercado e o processo de deferimento de operações da instituição (1996); acompanhamento do desempenho, do orçamento global e do acordo de trabalho para todas as dependências (1996); eliminação de alçadas individuais no Banco (1996); criação da área de Relações com Investidores (1997); segregação de funções, não podendo um mesmo diretor vincular-se a unidades administrativas responsáveis por funções de Contadoria, Controladoria e Controles Internos (1999); minoritários poderão eleger um dos membros do CA (1999); disponibilização ao mercado do

primeiro MD&A do BB, contendo análise da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) linha a linha (2000); o BB passou a divulgar seus resultados consolidados trimestralmente, antes o fazia mensalmente e sem muito detalhamento (2001); disponibilização, em português e em inglês, de análise detalhada do resultado (2001); a governança corporativa aparece pela primeira vez no estatuto (2001); o Conselho de Administração aprovou a Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante que regulamenta, no âmbito de todo conglomerado, o tratamento das informações privilegiadas. Além disso, aprovou a Política de Negociação com valores mobiliários da companhia por todas as pessoas que têm acesso a informações privilegiadas, como administradores, executivos, membros do Conselho Fiscal e auditores externos (2002); conversão de todas as ações preferenciais em ações ordinárias (2002); adequação às normas do Regulamento de Listagem do Novo Mercado da Bovespa (2002); pela primeira vez é realizada teleconferência em inglês. As teleconferências são feitas na base trimestral e em duas línguas (2003); criação do Comitê de Auditoria, formado por três membros, com mandato de cinco anos, para supervisionar a Unidade de Auditoria Interna vinculada diretamente ao CA (2003); ao menos um dos membros titulares do Comitê de Auditoria será escolhido entre pessoas indicadas pelos Conselheiros de Administração eleitos pelos acionistas minoritários (2004); adesão formal ao Regulamento de Listagem do Novo Mercado da Bovespa (2006).

Na seção seguinte, serão apresentadas as práticas atuais de governança corporativa do Banco do Brasil S/A.

4.4 CONSOLIDAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, governança corporativa é o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria executiva, auditores independentes e conselho fiscal. Os princípios básicos que norteiam essa prática são: (a) transparência; (b) conformidade (*compliance*) (c) equidade; (d) prestação de contas (*accountability*); e (f) responsabilidade corporativa.

Por princípio da transparência, entende-se que a administração deve cultivar o desejo de informar não só o desempenho econômico-financeiro da companhia, mas também todos os demais fatores (ainda que intangíveis) que norteiam a ação empresarial. *Compliance* é a

conformidade com instituições legais e com marcos regulatório. Por equidade, entende-se o tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. O *accountability*, por sua vez, caracteriza-se pela prestação de contas da atuação dos agentes de governança corporativa a quem os elegeram, com responsabilidade integral destes por todos os atos que praticarem. Por fim, responsabilidade corporativa representa uma visão mais ampla da estratégia empresarial, com a incorporação de considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Dentre as práticas de governança corporativa recomendadas pelo IBGC em seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, o Banco do Brasil adota as seguintes:

Capital social dividido somente em ações ordinárias, proporcionando direito de voto a todos os acionistas; além das atribuições previstas na Lei de Sociedades por Ações, a Assembléia Geral de acionistas do Banco tem competência para deliberar sobre (a) eleição ou destituição, a qualquer tempo, dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal; (b) fixação da remuneração global anual dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria, assim como a dos membros do Conselho Fiscal; (c) reforma do Estatuto Social; (d) transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação do Banco do Brasil; (e) atribuição de bonificação em ações e decisão sobre eventuais grupamentos e desdobramentos em ações; (f) planos de outorga de opção de compra ou subscrição de ações aos administradores e empregados do Banco do Brasil; (g) proposta apresentada pela administração sobre a destinação do lucro do exercício e a distribuição de dividendos; (h) eleição do liquidante, bem como do Conselho Fiscal que deverá funcionar no período de liquidação; (i) a saída do Novo Mercado da Bovespa; (j) o cancelamento do registro de companhia aberta perante a CVM, ressalvado o disposto no Estatuto Social; (l) escolha de empresa especializada responsável pela elaboração de laudo de avaliação das ações do Banco em caso de cancelamento de registro de companhia aberta ou saída do Novo Mercado, conforme previsto no Estatuto Social, dentre as empresas indicadas pelo Conselho de Administração; e (m) qualquer matéria que lhe seja submetida pelo Conselho de Administração; manutenção e divulgação de registro contendo a quantidade de ações que cada sócio possui, identificando-os nominalmente; obrigatoriedade na oferta de compra de ações que resulte em transferência do controle societário a todos os sócios e não apenas aos detentores do bloco de controle. Todos os acionistas devem ter a opção de vender suas ações nas mesmas condições. A transferência do controle deve ser feita a preço transparente. No caso de alienação da totalidade do bloco de controle, o adquirente deve dirigir oferta pública a todos os acionistas nas mesmas condições do controlador (tag along); contratação de empresa

de auditoria independente para análise de seus balanços e demonstrativos financeiros; previsão estatutária para instalação de um conselho fiscal; escolha do local para a realização da Assembléia Geral de forma a facilitar a presença de todos os sócios ou de seus representantes; clara definição no Estatuto Social (a) da forma de convocação da Assembléia Geral e (b) da forma de eleição, destituição e tempo de mandato dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria; não eleição de conselheiros suplentes para o Conselho de Administração; transparência na divulgação pública do relatório anual da administração; livre acesso às informações e às instalações da companhia pelos membros do Conselho de Administração; e resolução de conflitos que possam surgir entre a companhia, seus acionistas, seus administradores e membros do Conselho Fiscal, por meio de arbitragem.

Nas sociedades de economia mista como o Banco do Brasil, um outro princípio da governança corporativa é a exigência de que os custos da implementação de políticas de governo sejam reconhecidos, quantificados e cobertos pelo controlador, o que assegura a utilização da estatal como instrumento de política econômica e social, preservando o resultado e respondendo às expectativas dos acionistas minoritários. As práticas de governança corporativa do Banco do Brasil são constantemente avaliadas com o intuito de melhorar os princípios e os mecanismos que garantam a boa gestão do Banco do Brasil. Em 2002, o Banco adotou um estatuto social que refletia os principais padrões de governança corporativa do Novo Mercado da Bovespa, mesmo sem ter suas ações listadas em tal segmento naquela época. O Novo Mercado é um segmento de listagem da Bovespa destinado à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometem, voluntariamente, com a adoção das práticas de governança corporativa e a divulgação de informações adicionais em relação ao que é exigido pela legislação vigente.

A Bovespa possui três níveis diferentes de práticas de governança corporativa nível 1, nível 2 e Novo Mercado. Eles se diferenciam pelo grau das exigências dessas práticas, sendo o Novo Mercado o mais rigoroso deles e ao qual o Banco está sujeito, uma vez que, em 31 de maio de 2006, celebrou o Contrato do Novo Mercado, reforçando o comprometimento com boas práticas de governança corporativa.

São órgãos de administração do Banco do Brasil o Conselho de Administração, assessorado pelo Comitê de Auditoria, e a Diretoria Executiva, composta pelo Conselho Diretor (Presidente e sete Vice-Presidentes) e por 22 diretores estatutários. O Banco mantém, ainda, um conselho fiscal permanente. As decisões administrativas e estratégicas, em qualquer nível do Banco do Brasil, são tomadas de forma colegiada. Com o propósito de envolver todos os executivos na definição de estratégias e aprovação de propostas para os diferentes

negócios do Banco do Brasil, sua administração utiliza comitês, subcomitês e comissões de nível estratégico.

O conselho de administração de companhias listadas no Novo Mercado deve ser composto por, no mínimo, cinco membros, eleitos pela Assembléia Geral, com mandato unificado de, no máximo, dois anos, sendo permitida a reeleição. Segundo o Regulamento do Novo Mercado, pelo menos 20,0% dos membros do conselho de administração deverão ser conselheiros independentes, sendo considerado como independente aquele que (a) não tiver qualquer vínculo com a companhia, exceto participação no capital social; (b) não for acionista controlador, cônjuge ou parente até segundo grau do acionista controlador, não for e não tiver sido, nos últimos três anos vinculado à sociedade ou à entidade relacionada ao acionista controlador (excluem-se dessa restrição pessoas vinculadas a instituições públicas de ensino e/ou pesquisa); (c) não tiver sido, nos últimos três anos, empregado ou diretor da companhia, do acionista controlador ou de sociedade controlada pela companhia; (d) não for fornecedor ou comprador, direto ou indireto, de serviços ou produtos da companhia em magnitude que implique perda de independência; (e) não for funcionário ou administrador de sociedade ou entidade que esteja oferecendo ou demandando serviços e/ou produtos à companhia; (f) não for cônjuge ou parente até segundo grau de algum administrador da companhia; ou (g) não receber outra remuneração da companhia além da de membro de seu conselho de administração (excluem-se dessa restrição proventos em dinheiro oriundos de eventual participação no capital).

Todos os atuais membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva são signatários do Contrato do Novo Mercado. Os futuros administradores deverão subscrever um termo de anuência dos administradores, que constitui condição para a posse nos respectivos cargos. Por meio do Termo de Anuência, os administradores do Banco comprometem-se pessoalmente a agir em conformidade com o Contrato do Novo Mercado, com o Regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado e com o Regulamento do Novo Mercado.

A orientação geral dos negócios do Banco do Brasil é de competência do Conselho de Administração. Conforme previsto no Estatuto Social, o Conselho de Administração é composto por sete membros, todos acionistas, eleitos pela Assembléia Geral e, atualmente, investidos em seus cargos para um mandato unificado de um ano. A reforma estatutária aprovada pela Assembléia Geral Extraordinária do Banco de 22 de maio de 2006 estabeleceu que dois dos sete membros do Conselho de Administração sejam conselheiros independentes e que o mandato unificado seja de dois anos. É assegurado aos acionistas minoritários o

direito de eleger pelo menos dois membros do Conselho de Administração, se maior número não lhes couber pelo processo de voto múltiplo.

Os demais membros do Conselho de Administração do Banco são indicados pela União. Dentre os assentos indicados por ela, um está reservado para representante escolhido entre os indicados conforme processo disciplinado pelo Conselho de Administração por um ou mais clubes de investimento com participação de, no mínimo, 3,0% do capital social do Banco formados por funcionários do Banco, em atividade ou aposentados. Caso um ou mais clubes de investimentos formados por funcionários do Banco, em atividade ou aposentados, não atinjam a participação mínima de 3,0% do capital social do Banco exigida para indicação de um membro do Conselho de Administração, ou caso tenha sido adotado o processo de voto múltiplo, caberá aos acionistas minoritários eleger o representante para a vaga que caberia a tais clubes de investimento.

Nenhum dos conselheiros deve possuir participação significativa no capital social, e apenas o Vice-Presidente do Conselho de Administração acumula função executiva, como Presidente da Diretoria Executiva do Banco. Nas decisões sobre políticas, estratégias corporativas, plano geral de negócios, plano diretor e orçamento global, dentre outras, é sempre necessário o voto favorável de, no mínimo, cinco membros do Conselho de Administração, ou seja, pelo menos um representante dos acionistas minoritários tem de estar de acordo.

O Conselho Fiscal não pode ter membros que façam parte do Conselho de Administração, da Diretoria ou do quadro de empregados de uma empresa controlada ou de uma empresa do mesmo grupo, tampouco ser cônjuge ou parente dos administradores. Adicionalmente, a Lei das Sociedades por Ações exige que os membros do Conselho Fiscal recebam, a título de remuneração, no mínimo, 10,0% da média da remuneração paga aos diretores, excluindo benefícios, verbas de representação e participações nos lucros e resultados. Por ser uma sociedade de economia mista, o Banco do Brasil possui um conselho fiscal permanente, formado por cinco membros, sendo dois eleitos pelos acionistas minoritários.

O Comitê de Auditoria do Banco do Brasil é um órgão estatutário constituído em conformidade com a Resolução CMN nº 3.198/04, que também possui atribuições de fiscalização, controle e assessoramento ao Conselho de Administração do Banco no exercício de suas funções. O Comitê de Auditoria é composto por três membros não pertencentes ao quadro do Banco, com mandatos de três anos alternados, eleitos pelo Conselho de Administração.

O Banco do Brasil tem ainda uma auditoria interna, que realiza avaliações independentes e objetivas nos processos organizacionais, com foco nos riscos passíveis de comprometer os objetivos do Banco. A partir dessas avaliações, são geradas informações para assessorar a administração do BB visando à melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança corporativa do conglomerado do Banco do Brasil.

O Regulamento do Novo Mercado determina que, na ocorrência de um aumento de capital que não tenha sido integralmente subscrito por quem tinha direito de preferência, ou que não tenha contado com número suficiente de interessados na respectiva distribuição pública, a subscrição total ou parcial de tal aumento de capital pelo acionista controlador o obriga a tomar as medidas necessárias para recompor o percentual mínimo de ações em circulação de 25% do total das ações do capital social dentro dos seis meses subsequentes à homologação da subscrição.

Salvo as exceções previstas no Estatuto Social, o Banco do Brasil não poderá: realizar operações com garantia exclusiva de ações de outras instituições financeiras; abrir crédito, emprestar, comprar ou vender bens de qualquer natureza a membros do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal; participar do capital de outras sociedades, salvo se em percentuais iguais ou inferiores a 15,0% do patrimônio líquido do próprio Banco, para tanto considerada a soma dos investimentos da espécie; e 10,0% do capital da sociedade participada; e emitir ações preferenciais ou de fruição, debêntures e partes beneficiárias.

O acionista controlador, membros do Conselho de Administração, Diretoria e Conselho Fiscal do Banco (considerados *insiders* para efeito da Lei do Mercado de Capitais) devem abster-se de negociar valores mobiliários de emissão do Banco, inclusive no contexto de operações com derivativos que envolvam tais valores, nas seguintes condições, dentre outras:

Anteriormente à divulgação ao público de qualquer ato ou fato relevante que diga respeito aos negócios do Banco; na hipótese de fusão, incorporação ou cisão de parte, ou da totalidade dos ativos do Banco, ou, ainda, de reorganização do Banco; durante o período de 15 dias anteriores à divulgação de informações trimestrais e anuais do Banco; ou relativamente aos acionistas controladores, membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva do Banco, na hipótese de compra ou venda, pelo Banco, de ações de sua própria emissão, ou na hipótese de compra ou venda de ações de emissão do Banco por qualquer uma das sociedades controladas ou coligadas ao Banco, ou por qualquer outra sociedade sob controle comum com o mesmo.

De acordo com o disposto na Lei das Sociedades por Ações, é vedado aos membros do Conselho de Administração:

Praticar ato de liberalidade às custas do Banco; sem prévia autorização da Assembléia Geral ou do Conselho de Administração, tomar por empréstimo recursos ou bens do Banco, ou usar em proveito próprio, de sociedade em que tenha interesse, ou de terceiros, os bens, serviços ou crédito do Banco; receber de terceiros, sem autorização estatutária ou da Assembléia Geral, qualquer modalidade de vantagem pessoal, direta ou indireta, em razão do exercício de seu cargo; intervir em qualquer operação social em que tiver interesses conflitantes com os do Banco, ou nas deliberações que os demais membros do Conselho de Administração tomarem a respeito; receber, em razão de seu cargo, qualquer tipo de vantagem pessoal, direta ou indireta, de terceiros, sem autorização constante do Estatuto Social, ou concedida por meio de Assembléia Geral; usar, em seu benefício ou de terceiros, as oportunidades comerciais de que tenha conhecimento em razão do exercício de seu cargo; omitir-se no exercício ou na proteção de direitos do Banco, ou, visando à obtenção de vantagens, para si ou para terceiros, deixar de aproveitar oportunidades de negócio de interesse do Banco; e adquirir, para revender com lucro, bem ou direito que sabe necessário às operações do Banco, ou que o Banco tenha intenção de adquirir.

O Banco do Brasil, seus acionistas, administradores e membros do Conselho Fiscal obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles relacionada ou oriunda, em especial, de aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, de disposições contidas na Lei de Sociedades Anônimas, no Estatuto Social do Banco, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, do Regulamento de Arbitragem da Câmara de Arbitragem do Mercado e do Contrato do Novo Mercado.

A obrigação acima não se aplica (a) às disputas ou controvérsias que se refiram às atividades próprias do Banco, como instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional, e às atividades previstas no artigo 19 da Lei da Reforma Bancária e demais leis que lhe atribuam funções de agente financeiro, administrador ou gestor de recursos públicos; e (b) às disputas ou controvérsias que envolvam direitos indisponíveis.

O Regulamento do Novo Mercado estipula que a alienação do controle do Banco, tanto por meio de uma única operação como de operações sucessivas, deverá ser contratada sob a condição, suspensiva ou resolutiva, de que o adquirente se obrigue a efetivar oferta pública de

aquisição das demais ações dos outros acionistas do Banco, observando as condições e os prazos previstos na legislação vigente e no Regulamento do Novo Mercado, de forma a lhes assegurar tratamento igualitário àquele dado ao acionista controlador alienante, devendo ser entregue à Bovespa declaração contendo o preço e demais condições da operação de alienação de controle do Banco.

Essa oferta ainda será exigida quando houver cessão onerosa de direitos de subscrição de ações e de outros títulos ou direito relativos a valores mobiliários conversíveis em ações que venham resultar na alienação do controle do Banco, ou em caso de alienação de controle de sociedade que detenha o poder de controle do Banco, sendo que, nessa situação, o acionista controlador alienante fica obrigado a declarar à Bovespa o valor atribuído ao Banco nessa alienação e a anexar documentação que comprove esse valor.

Segundo o Regulamento do Novo Mercado, aquele que já detiver ações do Banco e que venha a adquirir o seu controle acionário, em razão de contrato particular de compra e venda de ações celebradas com o acionista controlador, e envolvendo qualquer quantidade de ações, deverá concretizar oferta pública no modelo acima referido e ressarcir os acionistas de quem tenha comprado ações em bolsa nos seis meses anteriores à data da alienação de controle, aos quais deverá pagar a diferença entre o preço pago ao acionista controlador alienante e o valor pago em bolsa por ações do Banco nesse período, devidamente atualizado.

Fica estipulado, ainda, que, para ocorrer a transferência da propriedade das ações de controle, o comprador deve subscrever o Termo de Anuência do Controlador, devendo o mesmo ser ainda encaminhado à Bovespa. O comprador deve também, quando necessário, tomar medidas para recompor o percentual mínimo de ações em circulação, consistente em 25% do total de ações do capital social, dentro dos seis meses subsequentes à aquisição do controle.

O acionista controlador do Banco deve comunicar à Bovespa, logo após a aquisição do poder de controle do Banco, a quantidade e as características dos valores mobiliários de emissão do Banco de que seja titular direta ou indiretamente, inclusive seus derivados. Ainda segundo as regras do Novo Mercado, qualquer negociação efetuada com esses valores mobiliários deverá ser comunicada à Bovespa com todos os detalhes.

Conforme as normas do Novo Mercado e do Estatuto Social do Banco, o cancelamento do registro de companhia aberta exigirá a elaboração de laudo de avaliação de suas ações pelo valor econômico, elaborado por instituição ou empresa especializada e satisfazendo os requisitos da lei. Essa instituição ou empresa especializada será escolhida a partir da apresentação de lista tríplice pelo Conselho de Administração, em Assembléia Geral, pela

maioria dos votos dos acionistas representantes das ações em circulação presentes naquela assembleia, que, se instalada em primeira convocação, deverá contar com a presença de acionistas que representem, no mínimo, 20% do total de ações em circulação, ou que, se instalada em segunda convocação, poderá contar com a presença de qualquer número de acionistas representantes das ações em circulação, sendo que os custos serão suportados pelo ofertante.

O valor econômico das ações apontado no laudo de avaliação será o preço mínimo a ser ofertado pelo acionista controlador ou pelo Banco na oferta pública de aquisição de ações para o cancelamento do registro de companhia aberta. Quando for informada ao mercado a decisão de se proceder ao cancelamento de registro de companhia aberta, o ofertante deverá divulgar o valor máximo por ação ou lote de 1.000 ações, pelo qual formulará a oferta pública. Esta última ficará condicionada a que o valor apurado no laudo de avaliação não seja superior ao divulgado pelo ofertante. Se o valor econômico das ações for superior ao valor informado, a decisão de se proceder ao cancelamento do registro de companhia aberta será revogada, exceto se o ofertante concordar expressamente em formular a oferta pública pelo valor econômico.

É permitido ao Banco sair a qualquer tempo do Novo Mercado, desde que a saída seja aprovada em Assembleia Geral de acionistas e comunicada à Bovespa, por escrito, com antecedência de 30 dias. A saída do Novo Mercado não implica a perda da condição de companhia aberta registrada na Bovespa. Quando a saída do Banco do Novo Mercado ocorrer, para que os valores mobiliários por ele emitidos passem a ter registro para negociação fora do Novo Mercado, o acionista controlador deverá efetivar oferta pública de aquisição de ações pertencentes aos demais acionistas do Banco, no mínimo, pelo respectivo valor econômico, a ser apurado na forma prevista no Regulamento do Novo Mercado, respeitadas as normas legais e regulamentares aplicáveis. A notícia da realização da oferta pública deverá ser comunicada à Bovespa e divulgada ao mercado imediatamente após a realização da Assembleia Geral do Banco que houver aprovado a referida saída.

Caso a saída do Banco do Novo Mercado venha a acontecer em virtude de operação de reorganização societária e a companhia resultante desta não seja admitida para negociação no Novo Mercado, o acionista controlador deverá efetivar oferta pública de aquisição de ações pertencentes aos demais acionistas do Banco, no mínimo, pelo respectivo valor econômico das ações, a ser apurado na forma prevista no Regulamento de Listagem no Novo Mercado, respeitadas as normas legais e regulamentares aplicáveis. A notícia da realização da oferta

pública deverá ser comunicada à Bovespa e divulgada ao mercado imediatamente após a realização da Assembléia Geral do Banco que houver aprovado a referida reorganização.

Uma eventual saída do BB do Novo Mercado não eximirá o Banco, os administradores e o acionista controlador de cumprirem as obrigações e atenderem às exigências decorrentes do Contrato do Novo Mercado, da cláusula compromissória, do Regulamento de Arbitragem e do Regulamento do Novo Mercado que tenham origem em fatos anteriores à saída.

A alienação de controle do Banco que ocorrer nos 12 meses subsequentes à sua saída do Novo Mercado obrigará o acionista controlador alienante e o comprador, conjunta e solidariamente, a oferecerem aos demais acionistas a aquisição de suas ações pelo preço e nas condições obtidas pelo acionista controlador alienante na alienação de suas próprias ações, com o valor atualizado, observando-se as mesmas regras aplicáveis às Alienações de Controle previstas no Regulamento de Listagem no Novo Mercado. Após a saída do Novo Mercado, os valores mobiliários do Banco não poderão ser negociados no Novo Mercado por um período mínimo de dois anos contados da data em que tiver sido formalizado o desligamento, salvo se o Banco tiver o seu controle acionário alienado após a formalização de sua saída do Novo Mercado.

Desde 2002, o Banco do Brasil instituiu a Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante, que regulamenta, no âmbito de todo o seu conglomerado, o tratamento das informações privilegiadas. Para o Banco do Brasil, a adoção dessa política é mais do que uma exigência do órgão regulador. Ela demonstra seu respeito para com o mercado investidor e seu compromisso com a transparência. Apesar de facultado pela CVM, o Banco adotou também a Política de Negociação com valores mobiliários de sua emissão por todas as pessoas que, no seu conceito, são consideradas autorreguláveis.

Além dessas políticas, o Banco mantém, desde a vigência da Instrução CVM 31/84, um sistema de autorregulação abrangente e efetivo, por meio do qual normatiza e controla a divulgação de informações relevantes e a negociação, por funcionários e administradores, com valores mobiliários de sua emissão. Todas as normas e procedimentos compõem o Livro de Instruções Codificadas (LIC), ao qual têm acesso todos os funcionários do Banco. Segundo as instruções, todos os empregados e prestadores de serviço com acesso a informações relevantes, independentemente da função que ocupam, devem observar as normas da autorregulação.

Em cumprimento às recomendações da CVM e às normas internas que regem a autorregulação, os membros do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva do Banco do Brasil informam, imediatamente após sua posse, a

quantidade e as características dos valores mobiliários de emissão do Banco de que sejam titulares, bem como seus planos de negociação. As efetivas negociações com papéis do Banco do Brasil são comunicadas mensalmente ao Banco e à CVM.

O Banco do Brasil estabelece e difunde práticas de governança corporativa, preservando compromissos com acionistas e investidores, com transparência e equilíbrio de direitos. O relacionamento do Banco com seus acionistas e o mercado investidor é feito pela Gerência de Relações com Investidores (“RI”).

O Regulamento do Novo Mercado estipula que as demonstrações financeiras do Banco e as demonstrações consolidadas a serem elaboradas ao término de cada trimestre e de cada exercício social devem incluir as de fluxo de caixa, as quais indicarão, no mínimo, as alterações ocorridas no saldo de caixa e equivalentes de caixa, segregadas em fluxos das operações, dos financiamentos e dos investimentos.

Após o encerramento de cada exercício social, o Banco deverá elaborar demonstrações financeiras ou demonstrações consolidadas de acordo com os padrões internacionais *US GAAP* ou *Internacional Financial Reporting Standard (IFRS)*, em reais ou dólares norte-americanos, as quais deverão ser divulgadas na íntegra, no idioma inglês e acompanhadas do relatório de administração, de notas explicativas que informem, inclusive, o lucro líquido e o patrimônio líquido apurados ao final do exercício, segundo os princípios contábeis brasileiros, a proposta de destinação do resultado e o parecer dos auditores independentes. Poderá também divulgar, no idioma inglês, a íntegra das demonstrações financeiras, relatório da administração e notas explicativas, elaboradas de acordo com a legislação societária brasileira, acompanhada de nota explicativa adicional que demonstre a conciliação do resultado do exercício e do patrimônio líquido apurados, segundo os critérios contábeis brasileiros e segundo os padrões internacionais *US GAAP* ou *IFRS*, evidenciando as principais diferenças entre os critérios contábeis e o parecer dos auditores independentes, que devem ser registrados na CVM e possuir experiência comprovada no exame de demonstrações financeiras elaboradas de acordo com os padrões internacionais *US GAAP* ou *IFRS*.

O Regulamento do Novo Mercado estipula algumas informações complementares que deverão estar contidas nas Informações Trimestrais (ITR) encaminhadas à CVM e à Bovespa. São elas: (a) apresentar o balanço patrimonial consolidado, a demonstração do resultado consolidado e o comentário de desempenho consolidado, se estiver obrigada a demonstrações consolidadas ao final do exercício social; (b) informar a posição acionária de todo aquele que detiver mais de 5,0% do capital social do Banco, direta ou indiretamente, até o nível da pessoa física; (c) informar, de forma consolidada, a quantidade e as características dos valores

mobiliários de emissão do Banco de que sejam titulares, direta ou indiretamente, os grupos de acionista controlador, administradores e membros do Conselho Fiscal; (d) incluir, em notas explicativas, a demonstração dos fluxos de caixa; (e) informar a quantidade de ações em circulação e sua porcentagem em relação ao total de ações emitidas; e (f) informar sobre a existência de vinculação à cláusula compromissória de arbitragem da Bovespa.

Pelo menos uma vez ao ano, o Banco e os administradores devem realizar reunião pública com analistas e quaisquer outros interessados, para divulgar informações quanto à sua respectiva situação econômico-financeira, projetos e perspectivas. O BB também deve enviar à Bovespa e divulgar informações de todo e qualquer contrato celebrado entre ele, e suas sociedades controladas e coligadas, seu acionista controlador e seus administradores, bem como entre ele e sociedades controladas e coligadas dos administradores e do acionista controlador, assim como com outras sociedades que, com qualquer dessas pessoas, integre um mesmo grupo de fato ou de direito, sempre que for atingido, num único contrato ou em contratos sucessivos, com ou sem o mesmo fim, em qualquer período de um ano, valor igual ou superior a R\$ 200,0 mil, ou valor igual ou superior a 1,0% sobre o patrimônio líquido do Banco, considerando-se o maior. Essas informações divulgadas deverão conter o objeto do contrato, o prazo, o valor, as condições de rescisão ou de término e a eventual influência do contrato sobre a administração ou a condução dos negócios do Banco.

É importante ressaltar-se que o BB cumpriu o estabelecido, através de um contrato firmado com a Bovespa, ao realizar uma nova oferta pública secundária de ações até junho de 2009, de forma a alcançar os 25% de *free float* exigidos para as companhias listadas no Novo Mercado.

4.5 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO BANCO DO BRASIL

É o principal dever do Conselho de Administração evitar atos ilícitos ocasionados por problemas de agência. Esse tema adquiriu maior importância devido às grandes transformações na estrutura do mercado de capitais, no Brasil, a partir de padrões de boas práticas de governança cada vez mais em destaque. Na tabela a seguir efetuaremos um exercício de destacar as principais práticas positivas e negativas adotadas pelo conselho de administração do Banco do Brasil.

PRINCIPAIS DESTAQUES POSITIVOS	PRINCIPAIS ASPECTOS EM DISSONÂNCIA COM AS MELHORES PRÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> - Os cargos de Presidente do Conselho e Executivo Principal são ocupados por pessoas diferentes. - O conselho possui sete membros, número dentro do recomendado pelo código do IBGC. - É assegurado aos acionistas minoritários o direito de eleger ao menos dois conselheiros de administração, se maior número não lhes couber pelo processo de voto múltiplo. - O Conselho tem atribuições definidas em estatuto. - O Conselho de Administração deve aprovar o seu regimento interno e decidir sobre a criação, a extinção e o funcionamento de comitês dentro de seu âmbito. - Cabe ao CA aprovar as políticas, a estratégia corporativa, o plano de investimentos, o plano diretor e o orçamento geral do Banco - Para assessorar a deliberação do Conselho de Administração, as propostas de fixação das atribuições e de regulamentação do funcionamento da auditoria interna deverão conter parecer prévio das áreas técnicas envolvidas e do Comitê de Auditoria - A fiscalização da gestão dos membros da Diretoria Executiva poderá ser exercida isoladamente por qualquer conselheiro. - O Comitê de Auditoria, com as atribuições e encargos previstos na legislação, será formado por três membros efetivos e um suplente, os quais terão mandato anual, renovável até o máximo de cinco anos, nos termos das normas aplicáveis - Os membros do Comitê de Auditoria serão eleitos pelo Conselho de Administração, sendo que um membro titular será escolhido entre os indicados pelos conselheiros de administração, eleitos pelos acionistas minoritários. - É atribuição do Comitê de Auditoria supervisionar as atividades e avaliar os trabalhos da auditoria independente. - A auditoria interna será subordinada ao Conselho de Administração - O Conselho Fiscal funcionará de modo permanente e será constituído por cinco membros efetivos e respectivos suplentes, eleitos anualmente pela Assembléia Geral Ordinária, assegurada aos acionistas minoritários a eleição de dois membros - O Banco contratará, periodicamente, empresa de auditoria externa para avaliar o processo de análise de riscos de crédito, de mercado e operacional e o processo de deferimento de operações da instituição, submetendo os resultados do trabalho à apreciação dos Conselhos Diretor, Fiscal e de Administração. - A remuneração dos integrantes dos órgãos de administração será fixada anualmente pela Assembléia Geral, observadas as prescrições legais. - A remuneração dos integrantes do Conselho de Administração é disposta pela a Lei nr. 9.292, de 12 de julho de 1996. - O Conselho de Administração reúne-se pelo menos uma vez por mês, ordinariamente, com a presença de, no mínimo, a maioria dos seus membros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não existe planejamento específico de reunião dos conselheiros independentes e externos. - Não possui um programa de introdução de novos conselheiros estruturado.

Quadro 3 - Práticas do Conselho de Administração
 FONTE: BB

De acordo com o Quadro 3, constata-se que o Banco do Brasil possui práticas de Conselho de Administração em conformidade com quase todas as recomendações dos códigos

de governança. Em relação às boas práticas adotadas pelo Conselho da empresa, podem-se destacar: (a) os cargos de CEO (presidente executivo) e de presidente do Conselho de Administração são ocupados por pessoas diferentes, cumprindo o recomendado pelo IBGC como boa prática de governança corporativa, visto que as tarefas dos dois são diferentes e conflitantes, uma vez que é papel do conselho monitorar e aprovar as ações tomadas pela diretoria executiva; (b) a recomendação para uma constituição ótima é que o Conselho de Administração seja composto por um número entre cinco e nove membros, justificado pelos fatos de que um conselho reduzido aumenta a exigência de desempenho construtivo de cada um de seus membros, diminui a chance de controle pelo executivo principal e há um aumento da relação custos/benefícios; o BB enquadra-se nesses padrões por possuir sete membros; (c) a formalização de direito aos acionistas minoritários de elegerem pelo menos dois membros independentes; (d) o Comitê de Auditoria reúne-se, no mínimo trimestralmente, com o Conselho Diretor, com os auditores independentes e com a Auditoria interna, em conjunto ou separadamente, a seu critério.

Além das práticas detalhadas no quadro 3, é importante mencionar-se que o Conselho de Administração realiza anualmente uma avaliação formal de seu desempenho, conforme o previamente definido em seu regimento interno, e cabe ao seu presidente conduzir o processo. Entre as competências do Conselho de Administração, além das definidas em lei, pode-se citar algumas mais importantes: (a) deliberar sobre a distribuição de dividendos intermediários, inclusive a conta de lucros acumulados ou reservas de lucros existentes no último balanço anual ou semestral, o pagamento de juros sobre o capital próprio, a aquisição das próprias ações em caráter não permanente e sobre a participação do Banco em sociedades, no País e no exterior; (b) fixar o número e eleger os membros da Diretoria Executiva; (c) aprovar o regimento interno da Diretoria Executiva e do Comitê de Auditoria; (d) estabelecer meta de rentabilidade que assegure a adequada remuneração do capital próprio. Em resumo, o Conselho de Administração do Banco do Brasil pode ser considerado um órgão ativo e independente da gestão da companhia, assim como mostra possuir regras claras para difundir as melhores práticas de governança corporativa em toda a organização.

Nome	Tempo de perman. (em meses)	Data da 1ª posse	Data de saída	Nomeação	Idade	Formação
Karlos H. Rischbieter	60	24/04/1996	28/03/2001	Acionistas minoritários	69	Graduado em Engenharia
Eliseu Martins	66	24/04/1996	04/09/2001	Acionistas de Ações Preferências	51	Graduado em Administração
David Zylberstajn	47	01/06/1998	24/04/2002	Ministro do Planejamento	44	Doutor em Engenharia
Amaury G. Bier	24	03/05/1999	03/04/2001	Ministro da Fazenda	40	Graduado em Ciências Contábeis
Emílio H. C. Sobrinho	12	03/05/1999	26/04/2000	Sem Informação	51	Mestrado em Economia
Paulo Assunção de Sousa	36	03/05/1999	24/04/2002	Corpo Funcional	46	Graduado em Direito
Paolo E. M. Zaghen	20	29/07/1999	29/03/2001	CEO do BB indicado pela União	57	Graduado em Economia
Isac R. Zagury	5	01/11/1999	23/03/2000	Sem Informação	49	Graduado em Economia
Rubens Sardenberg	29	06/07/2000	31/12/2002	Ministro da Fazenda	41	Graduado em Economia
Eduardo A. A. Guimarães	23	30/03/2001	28/01/2003	CEO do BB indicado pela União	56	Doutor em Economia
Francisco A. C. e Silva	108	07/05/2001	23/04/2009	Acionistas Minoritários	49	Sem informação
Paolo E. M. Zaghen	19	07/05/2001	31/12/2002	Chairman indicado pelo Ministro da Fazenda	58	Graduado em Economia
Hélio M. Tollini	8	24/04/2002	31/12/2002	Ministro do Planejamento	40	Sem informação
Andrea S. Calabi	1	25/04/2002	08/05/2002	Clube de investidores	57	Doutor em Economia
João C. Ferraz	63	25/04/2002	29/06/2007	Acionistas Minoritários	49	Doutor em Economia
Joaquim V. F. Levy	4	08/01/2003	22/04/2003	Ministro da Fazenda	42	Graduado em Economia
Bernard Appy	81	09/01/2003	19/09/2009	Ministro da Fazenda	41	Mestre em Economia
Guido Mantega	1	09/01/2003	05/02/2003	Ministro do Planejamento	54	Doutor em Sociologia do Desenvolvimento
Carlos A. Vidotto	59	09/01/2003	13/12/2007	Acionistas Minoritários	44	Graduado em Economia
Cássio Casseb Lma	23	29/01/2003	17/11/2004	CEO do BB indicado pela União	48	Graduado em Economia
José C. R. Miranda	43	10/02/2003	18/06/2007	Ministro do Planejamento	54	Doutor em Economia
Tarcísio J. M. de Godoy	48	23/04/2003	10/08/2007	Ministro da Fazenda	40	Doutor em Engenharia
Tarcísio J. M. de Godoy	84	23/04/2003	24/02/2010	Alteração de representação em virtude de renúncia de José C. R. Miranda	40	Doutor em Engenharia
Rossano Maranhão Pinto	24	18/11/2004	15/12/2006	CEO do BB indicado pela União	47	Mestre em Economia
Antonio F. de Lima Neto	28	15/12/2006	23/04/2009	CEO do BB indicado pela União	41	Graduado em Economia
Nelson H. B. Filho		11/09/2009	-	Chairman	40	Doutor em Economia
Ademir Bendine		23/04/2009	-	CEO do BB indicado pela União	46	Sem informação
Henrique Jager		22/02/2008	-	Acionistas minoritários	45	Graduado em Economia
Sérgio E. A. Mendonça		24/04/2009	-	Acionistas minoritários	51	Sem informação
Bernardo G. Macedo		24/04/2009	-	Acionistas minoritários	47	Doutor em Economia
Adriana Q. de Carvalho		11/09/2009	-	Ministro da Fazenda	43	Sem informação
Francisco Caetani		22/03/2010	-	Ministro do Planejamento	52	Doutorado em Economia

Quadro 3 - Práticas do Conselho de Administração

FONTE: BB

O Quadro 4 mostra que o Banco do Brasil possui práticas de gestão alinhadas às melhores práticas de governança, uma vez que é atribuído ao CA um número de sete membros e que, dentre estes, no mínimo, dois são eleitos pelos acionistas minoritários. Através do quadro acima se verifica aspectos referentes à rotatividade dos membros do conselho na instituição, o tempo de permanência de um membro no Conselho do BB tem sido bastante disperso tendo caso de somente um mês e chegando a outro de mais de 100 meses. Porém a maioria se concentra na faixa dos 20 meses, o mesmo ocorrendo para aqueles que tiveram sua primeira posse após 2004 e já deixaram o cargo. Isto mostra o empenho da empresa para aderir às melhores práticas de Governança Corporativa, a qual designa um tempo de mandato curto, preferencialmente de um ano. O Estatuto do Banco delibera da seguinte forma: O Conselho de Administração será composto por acionistas, eleitos pela Assembléia Geral, e terá sete membros com mandato unificado de dois anos, dentre os quais um Presidente e um Vice-Presidente, permitida a reeleição. O prazo de gestão estender-se-á até a investidura dos novos membros.

Como também é possível observar-se no Quadro 4, grande parte dos conselhos é composta por membros de notável saber, tendo sido eleitos para o último mandato três doutores, o que significa quase 43% do total de membros para o período. A idade média dos conselheiros, considerando-se o período analisado, é de 48 anos. Também referente à idade, é interessante observar-se que a idade do CEO vem declinando a cada mandato, iniciando em 57 anos com o Sr. Paolo E. M. Zaghen, e chegando ao CEO mais novo em 2009, com a nomeação do Sr. Antonio F. de Lima Neto, aos 41 anos de idade. Para o último mandato como CEO foi nomeado o Sr. Ademir Bendine com 46 anos. Baseados no Quadro 4, pode-se ter uma boa noção de como é composto o Conselho de Administração, órgão-chave do Banco do Brasil. Também é possível ter-se uma idéia de quais são os critérios para a escolha de seus membros, assim como comprovar que o Banco está seguindo as diretrizes estabelecidas em seu estatuto e cumprindo as exigências de práticas de governança corporativa que lhe permitiram fazer parte do Novo Mercado da Bovespa.

O Gráfico 1 é baseado em dados retirados do Quadro 4 (Relatório dos Conselheiros por data) e mostra o nível acadêmico dos conselheiros do BB no período 2000-10. Nele explicita-se a alta formação acadêmica dos conselheiros do Banco, apresentando um número maior de mestre e doutores ao de bacharéis, desde 2002.

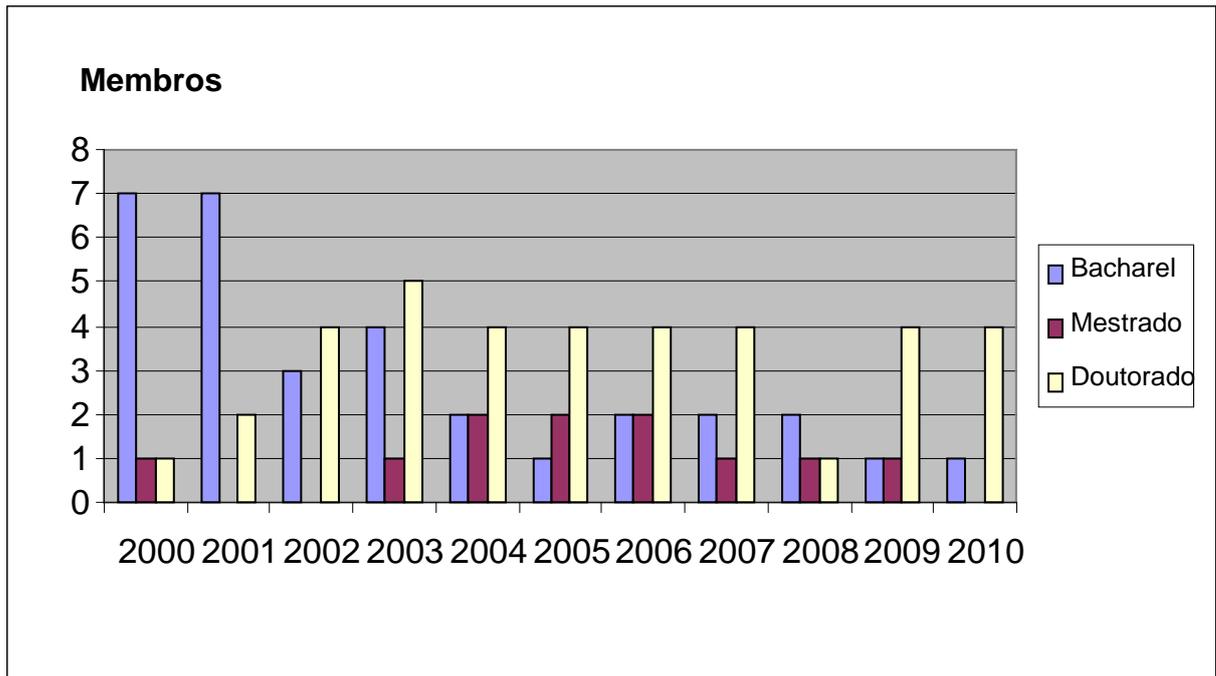


Gráfico 1 – Nível de formação acadêmica dos conselheiros do Banco do Brasil (2000-10)
 FONTE: BB

Como pode ser observado o nível de formação acadêmica dos membros do Conselho de Administração evoluiu nesse período, evidenciando a preocupação da instituição em possuir um conselho mais capaz intelectualmente, que possa atuar ativamente sobre as matérias da gestão da empresa e, assim, cumprir as premissas recomendadas para melhores práticas de governança corporativa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Alguns aspectos particulares da empresa devem ser relembrados para melhor explicar-se o comportamento de seu Conselho de Administração. Trata-se de uma instituição financeira de economia mista com importante papel na história econômica do País, atuando, em algumas épocas, como reguladora e, em outras, como agente de desenvolvimento. Atualmente parece estar sofrendo uma crise de identidade, pois deixou de ser reguladora a partir da criação do Banco Central, em 1964, passando a atuar principalmente no campo de desenvolvimento, como executora de políticas públicas de expansão econômica, balizadora do mercado no que concerne a taxas bancárias, financiadora agrícola, dentre outros. Nos últimos anos, vem comercializando produtos e capitalizando recursos de forma muito mais agressiva, além de suas taxas de spread bancário estarem mais elevadas, tornando a cada vez mais parecida com os bancos múltiplos da iniciativa privada, agradando seus acionistas que almejam maiores lucros. Porém, em outros momentos, o Banco, por determinação de seu sócio majoritário, toma medidas mais de cunho político do que visando ao lucro, operacionalizando financiamentos de risco. Independentemente do mérito alcançado, essas medidas são adotadas à revelia do que é praticado pelo restante do mercado, por se tratarem de operações com altas chances de prejuízo.

Observou-se no capítulo anterior, a evolução da governança corporativa e da estrutura do Conselho de Administração do BB, o que pode ser percebido claramente através dos seus regimentos internos, normas de conduta e principalmente nas ações assumidas por toda sua cadeia de comando no intuito de tornar a empresa o mais transparente e profissional possível.

O Conselho de Administração garante o tratamento formal e sistematizado aos assuntos de relevância estratégica para o Banco, atuando pró - ativamente e aprimorando os controles exercidos sobre sua gestão. Como já mencionado anteriormente, ele é o principal responsável por proteger os interesses dos acionistas, tanto os controladores como os minoritários, atuando como uma espécie de mecanismo que dificulta medidas que beneficiem exclusivamente os controladores. Algumas normas do estatuto do Banco poderiam ser alteradas para se obter uma maior sinergia do Conselho de Administração na busca de melhores resultados econômicas para a instituição, atendendo melhor aos interesses dos acionistas minoritários, dentre elas, a que causa maior preocupação é a que constitui prerrogativa do Presidente da República a nomeação e a destituição do Presidente do Banco.

Os benefícios alcançados pela empresa são de grande valor para seus procedimentos internos, como o aprimoramento dos controles internos, do processo decisório da alta gestão e dos instrumentos gerenciais. Também é muito compensador o ingresso de conselheiros independentes, enriquecendo as discussões e reduzindo a probabilidade de conluio dos altos executivos com objetivo de expropriar a riqueza dos acionistas. Verifica-se que as nomeações dos conselheiros ocorrem entre indivíduos com alto grau de instrução e grande bagagem de conhecimento teórico e prático em diversas áreas, contribuindo para a melhora na gestão da empresa, tornando-a mais profissional, transparente e de alta qualidade.

A adoção de boas práticas de governança também melhora a imagem da empresa no País e no exterior, facilitando sua internacionalização e sua penetração entre investidores estrangeiros e melhorando a percepção dos papéis corporativos pelos investidores. Esses fatos são fundamentais para o projeto de crescimento desenvolvido pelo Banco do Brasil, podendo fortalecer sua presença na Europa, nos EUA e no Japão e tornando suas ações mais atraentes ao capital internacional, o que é comprovado por sua recente conquista, alcançando mais de 30% de ações em *free float*.

Há pouco tempo atrás, temas como responsabilidade corporativa, prestação de contas, transparência e equidade eram desconhecidos no meio executivo, mas, atualmente, são temas correntes no vocabulário institucional de qualquer grande empresa, principalmente daquelas que são negociadas em bolsas de valores e prestam contas periodicamente aos seus acionistas.

As mudanças no estatuto serviram como fonte principal para efetuar as mudanças necessárias no Banco do Brasil, permitindo a empresa adequar-se aos padrões de governança corporativa, os quais levaram à sua entrada no Novo Mercado da Bovespa, em 2006.

De acordo com a própria área de RI do BB, o objetivo da GC é a criação de valor para a empresa, apoiada no tripé de melhoria na gestão, maior transparência e direcionamento estratégico. As estratégias elaboradas pelo BB para atingir esses novos padrões de GC consistiram em três pontos básicos: maior transparência nas decisões internas, segregação de funções e maior equidade no relacionamento com os acionistas minoritários.

Os principais agentes responsáveis pela implementação dessas estratégias foram o CA, com destaque para os representantes do acionista controlador (União), o CD (executivos) e a área de RI, que, em suas apresentações aos analistas e investidores, pôde detectar seus anseios e preocupações sobre o BB para posterior informação ao CA e ao CD.

A GC também conseguiu facilitar as relações do BB e de seu corpo dirigente com os legítimos representantes do Estado, em âmbito Federal, na pessoa jurídica do Ministério da Fazenda, do BACEN e da CVM. O próprio desejo do acionista controlador (União) em aderir

às normas do Novo Mercado indica que o relacionamento entre os executivos do BB e as mais altas esferas do Sistema Financeiro Nacional deverá ser pautado pelos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Em resumo, a governança corporativa trouxe benefícios não apenas para o Banco do Brasil, mas para todos os *stakeholders*.

A melhor forma de ilustrar como a introdução da GC operacionalizada de forma coesa e eficiente pelo Conselho de Administração do BB repercutiu efetivamente em benefícios aos acionistas, pode ser visualizado no Gráfico 2, em que é mostrado o retorno ao acionista em ganho de capital pela empresa e em dividendos e juros sobre o capital próprio pagos nos respectivos exercícios.

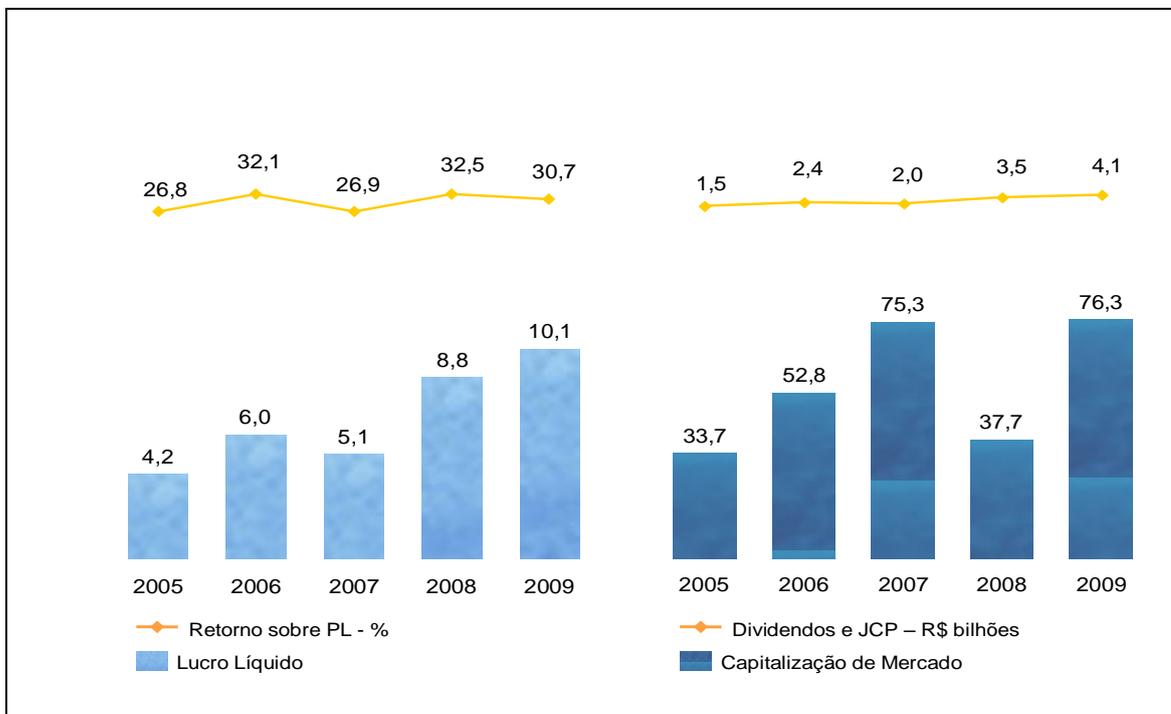


Gráfico 2 – Ganhos de capital dos acionistas com governança corporativa no BB 2005-09
FONTE: BB

Como recomendação e complementação deste trabalho, poderão ser abordados, em pesquisas futuras, outros aspectos da governança corporativa e o papel do Conselho de Administração no BB, tais como:

- como o direcionamento político e ideológico do acionista controlador pode afetar a gestão do BB?
- o modelo de gestão do BB não o está transformando em um banco privado, visando unicamente ao lucro, o que pode futuramente diminuir os benefícios gerados a sociedade?

- c) esse modelo de GC pode ser aplicado com sucesso em outras empresas de economia mista ou estatais?
- d) o número de *board interlocking* em empresas estatais pode ser sinal de uma rede de contatos políticos?
- e) destino dado ao capital distribuído a União na forma de dividendos e juros sobre o capital próprio de empresas estatais.

A governança corporativa está intimamente relacionada com os sistemas de controle interno e de gestão de riscos da organização, tendo como seu principal agente o Conselho de Administração, responsável por mediar e conciliar os diversos interesses. Sua importância é ainda mais acentuada no caso do Banco do Brasil, por tratar-se de uma empresa de economia mista, cujo principal acionista é o Estado que, obviamente, possui interesses que não somente os relacionados ao lucro financeiro. O contexto em que o BB está inserido cria uma relação paradoxal: de um lado, é um banco estatal, que deveria privilegiar medidas voltadas ao desenvolvimento econômico e social, e de outro, é um banco de capital aberto, em que os acionistas não detentores do controle almejam resultados que se traduzam em maiores retornos de capital.

Essa dicotomia de razões é discutida por alguns autores. Há os que argumentam que a presença estatal no setor bancário se justifica pelas falhas do mercado e pela necessidade de atender às metas de desenvolvimento. Seguindo a idéia de que a intervenção do Governo pode melhorar o funcionamento da economia em geral, destaca-se o papel que o setor público desempenha ao compensar as imperfeições do mercado, que destina financiamento insuficiente a investimentos socialmente produtivos. Em contrapartida, existem os que afirmam que tais falhas podem ser melhor corrigidas por meio da regulamentação e da criação de subsídios do que mediante a propriedade estatal direta dos bancos.

Os que acreditam nesta última visão afirmam que os políticos criam e mantêm bancos estatais não para canalizar fundos para finalidades socialmente úteis, mas como ferramenta política, com o objetivo de fazê-los render o máximo para seus interesses pessoais (LA PORTA; SILANES; SHLEIFER, 2002). Também de acordo com a visão de agência, mesmo que possam existir imperfeições nos mercados, os custos de operação de uma instituição dentro da burocracia governamental podem superar em muito os ganhos sociais da participação estatal.

Manter bancos públicos empenhados em obter o máximo de rentabilidade possível cria uma contradição inerente e um círculo vicioso, pois eles, inicialmente, teriam como meta uma

política social, concentrando-se em atividades de alto risco e baixa lucratividade. Isso resultaria em reiteradas perdas e na necessidade de recapitalização, o que provocaria uma reorientação para atividades rentáveis, em concorrência com os bancos privados, redundando em atenção insuficiente para a política social e provocando pressões políticas para reiniciar o ciclo (LA TORRE, 2002).

A fim de tornar mais transparente a relação entre o Estado e a gestão do Banco do Brasil, assim como seus verdadeiros interesses nas orientações da instituição, outro aspecto pouco lembrado mostra-se relevante: explicitar o destino do lucro gerado pela empresa e repassado aos cofres do Estado. Dessa forma, seria conveniente a adoção, por parte do Governo Federal, de uma política que divulgasse, de modo claro e transparente, como e onde está sendo utilizado o capital percebido com o pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio pagos a ele pelas empresas estatais. Somente o Banco do Brasil distribuiu em caráter de dividendos e juros sobre o capital próprio à União mais de R\$ 2,6 bilhões no exercício de 2009.

Por fim, cabe ao Conselho de Administração ponderar sobre a influência do Estado nas operações do Banco e os benefícios ou prejuízos que resultarão de cada medida tomada sob essa influência. Apesar do grande avanço atingido pelo BB, nos últimos anos, em termos de melhores práticas de governança corporativa, há campo para aperfeiçoamento em prol dos resultados. Se assim for o objetivo do sócio majoritário, é preciso deixar claro ao mercado o grau de autonomia da instituição e quais diretrizes serão priorizadas daqui por diante.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Heitor V.; WOLFENZON, Daniel. A theory of pyramidal ownership an family business groups. **The Jornal of Finance**, v. 61, n. 6, dec. 2006.

ALMEIDA, Vinicio. **Boards of Directors as an Endogenously Determined institution: a survey of the economic literature**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2008.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2007.

ANDRES, Pablo; VALLELADO, Eleuterio. Corporate governance in banking: the role of the board of directors. **Journal of Banking & Finance**, v.32, p. 2570-2580, 2008.

BANCO DO BRASIL. **Relatório anual BB 2010**. Disponível em: <[http:// www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)>. Acesso em: 9 jul. 2010.

BEB CZUK, Ricardo N. **Información asimétrica en mercados financieros: introducción y aplicaciones**. Madrid: Cambridge Universty Press, 2000.

BEDICKS, Heloísa B.; ARRUDA, Maria Cecília. Business ethics and Corporate Governance in Latin America. **Business & Society**, v. 44, n. 2, p. 218-228, jun. 2005.

BLACK, Bernard S.; LOVE, Inessa; RACHINSKY, Andrei. **Corporate Governance indices and firm's market values: time series evidence from Russia, 2006**. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6W69-4M6SBKM-1/2/24e053abcf94d3d323434958ce334e7b>>. Acesso em: 15 set. 2009

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari. K. **Qualitative research for education: an introduction for theory and methods**. Boston: Allyn and Bacon: 1982.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO. **Regulamento de listagem do novo mercado**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: 15 set. 2009

BORGES, Luiz Ferreira Xavier; SERRÃO, Carlos Fernando de Barros. Aspectos de Governança Corporativa moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.12, n. 24, p. 111-148, dez. 2005.

CADBURY COMMITTEE. **The report of committee on financial aspects of corporate governance**. Londres: Cadbury Committee, 1992.

CARVALHO, Antonio Gledson. Governança Corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, São Paulo v.37, n.3, p.19-32, jul./set. 2002

CHANDLER, Alfred. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

CVM. **Cartilha de Recomendações sobre Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 20 mar. 2009.

DIAS, Pedro Ivo Rogedo C. **Código das melhores práticas de Governança Corporativa**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

DICIONÁRIO DE ECONOMIA NORTES. Disponível em: <<http://www.nortes.com.br>>. Acesso em: 23 jan. 2008.

DICIONÁRIO PRIBERAM. Disponível em <<http://www.priberam.pt>>. Acesso em: 16 fev. 2008.

DUTRA, Marcos G. L.; SAITO, Richard. **Governança Corporativa: evidências empíricas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

EISENHARDT, Kathleen. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, p. 532-550, 2001.

FONTES, Joaquim Rubens; RECHTMAN, Marcos; GAMMINO, Fernando. **Governança corporativa aplicada ao contexto empresarial brasileiro**. Rio de Janeiro: Papel Virtual, 2004.

GONZALEZ, Roberto. Sustentabilidade: governança, sustentabilidade e conselho de administração. **Instituto Brasileiro de Relações com Investidores**, São Paulo v. 1, n.114, p. 31-32, ago. 2007.

GORGA, Érica. **Análise da eficiência de normas societárias**: emissão de preferenciais, tag along e composição do conselho fiscal. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.escholarship.org/uc/item/6xd441jc?display=all#page-2>>. Acesso em: 16 maio 2009.

GUIA IMF – Companhias Abertas, Rio de Janeiro: IMF, 2007/2008

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANCA CORPORATIVA. **Código brasileiro das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 5 jun. 2010.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-60, 1976.

JESUS, Roberto Martins Ribeiro de. **Governança Corporativa**: a formação de mecanismos por investidores institucionais, o caso previ. 2004. Disponível em: <http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/51975900.html>. Acesso em: 25 jun. 2010.

JOHNSON, Jonathan L.; DAILY, Catherine M.; ELLSTRAND, Alan E. Boards of directors: a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 22, n.3, p. 409-438, 1996.

JOHNSTON, Donald J. **OECD principles of corporate governance**. Paris: OECD, 2004.

JOHNSTON, Donald J. **Methodology for assessing the implementation of the OECD principles on corporate governance**. Paris: OECD, 2006.

JÓIA, Luiz Antonio. Geração de modelos heurísticos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

LA PORTA, Rafael *et al.* Investor Protection: origins, consequences and reform. **National Bureau of Economic Research (NBER)**. Working Paper Series w7428, Cambridge, dez. 1999. (Publicado posteriormente como “Investor Protection and Corporate Governance”. *Journal of Financial Economics*, University of Rochester, EUA, out. 2000).

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEAL, Ricardo P. C. **Governo corporativo**: a corporação, formas de expropriação e conceitos. 2008. Disponível em: <<http://ricardoleal.wikispaces.com>>. Acesso em:

LEAL, Ricardo P. C.; OLIVEIRA, Claudia L. T. **Governança corporativa**: evidências empíricas no Brasil. São Paulo: Atlas, 2007.

LETHBRIDGE, Eric. Governança Corporativa. **Revista do BNDES**, n.8, dez. 1997.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa**: o governo da empresa e o conselho de administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MATHIESEN, Henri. **Management ownership and financial performance**. Ph. D. dissertation, series 18.2002. Copenhagen Business School, 2002.

MORRA, Linda G.; FRIEDLANDER, Amy C. **Case study evaluations**. Washington, DC: World Bank, 1999 (Working Paper Series, 2).

MONKS, Robert A.G.; MINOW, G. Nell. **Corporate Governance** (Blackwell 2004)

MONKS, Robert A.G.; MINOW, G. Nell. **Power and Accountability** (Blackwell 2004)

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **OECD Principles of Corporate Governance**. Paris: OECD, 2004.

PROSPECTO DEFINITIVO da OFERTA PÚBLICA SECUNDÁRIA de AÇÕES ORINÁRIAS do BB, de 27 de junho de 2006. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 10 dez. 2009.

RABELO, Flávio Marcílio; COUTINHO, Luciano. **Corporate governance in Brazil**. Policy Dialogue Meeting on Corporate Governance in Developing Countries and Emerging Economies organized by the OECD, 2001.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli; SANTOS, Rafael Liza. **Board Interlocking in Brazil:** directors' participation in multiple companies and its effect on firm value. 2007. Disponível em: < http://www.ceg.org.br/arquivos/03_2009.pdf>. Acesso em: 23 out. 2009.

STAIKOURAS, Panagiotis K.; STAIKOURAS, Christos K.; AGORAKI, Maria-Eleni K. The effect of board size and composition on European Bank performance. **European Journal of Law and Economics**, Boston, v. 23, p.1-27, 2007.

TITMAN, Sheridan; WESSELS, Roberto. The determinants of capital structure choice. **The Journal of Finance**, v. 43, n.1, p. 1-19, mar. 1988.

VEIRA, Catherine. Padrão de governança no Brasil ainda é baixo. **Valor Econômico**, São Paulo, Caderno finanças, p. D10, 31 jul. 2008.

YIN, Robert K. **Case study research:** design and methods. 2.ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

WELCH, Ivo. Capital structure and stock returns. **Jornal of Political Economy**, Chicago, v. 112, n. 1, 2004.

ZINGALES, Luigi. **Corporate Governance.** Massachusetts, 1997. 23 f.(texto digitado).

ANEXO A – LEI Nr. 9.291



Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 9.292, DE 12 DE JULHO DE 1996.

Regulamento
Mensagem de veto

Dispõe sobre a remuneração dos membros dos conselhos de administração e fiscal das entidades que menciona e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º A remuneração mensal devida aos membros dos conselhos de administração e fiscal das empresas públicas e das sociedades de economia mista federais, bem como das demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, não excederá, em nenhuma hipótese, a dez por cento da remuneração mensal média dos diretores das respectivas empresas.

§ 1º A remuneração só será devida ao membro suplente do conselho fiscal no mês em que comparecer a reuniões do conselho a que pertencer, conforme registro em ata, no livro próprio.

§ 2º A prestação anual de contas das entidades de que trata este artigo será acompanhada de demonstrativo da remuneração paga aos respectivos conselheiros, bem como das atas das reuniões realizadas durante o exercício.

§ 3º Aos membros dos conselhos a que se refere este artigo é vedada:

I - a participação, a qualquer título, nos lucros da entidade;

II - (VETADO).

§ 4º (VETADO).

Art. 2º O art. 119 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, passa a vigorar acrescido do seguinte parágrafo único:

"Art. 119

Parágrafo único. O disposto neste artigo não se aplica à remuneração devida pela participação em conselhos de administração e fiscal das empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas, bem como quaisquer entidades sob controle direto ou indireto da União, observado o que, a respeito, dispuser legislação específica."

Art. 3º Compete aos órgãos integrantes do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo e aos conselheiros fiscais zelar pelo cumprimento do disposto nesta Lei.

Art. 4º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 5º Revogam-se a Lei nº 7.733, de 14 de fevereiro de 1989, e as demais disposições em contrário.

Brasília, 12 de julho de 1996; 175º da Independência e 108º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Pedro Malan

Antonio Kandir

Luiz Carlos Bresser Pereira

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 15.7.1996

ANEXO B – ESTATUTO BB

Estatuto Social

Consolidado na AGE de 13.04.2010 1

ESTATUTO SOCIAL

Aprovado pela Assembléia Geral Extraordinária realizada em 10.3.1942, arquivada no Registro do Comércio, sob o número 17.298, em 7.4.1942; e modificado pelas seguintes Assembléias Gerais com seus respectivos registros: 24.6.1952 (23.896 de 15.07.52), 19.4.1956 (43.281 de 29.05.56), 03.08.1959 (68.010 de 09.10.1959), 15.05.1961 (122 de 14.07.61), 06.11.1961 (205 de 15.12.61), 25.4.1962 (291 de 27.06.62), 26.4.1963 (439 de 29.05.63), 03.08.1964 (675 de 10.09.64), 01.02.1965, (836 de 18.03.65) 04.02.1966 (1.162 de 29.03.66), 08 .07.1966 (1.305 de 18.08.66), 20.04.1967 (1.513 de 06.09.67), 15.08.1967 (1544 de 11.10.67) 25 .02.1969 (2.028 de 22.05.69) 18.12.1969 (2.360 de 19.02.70), 31.07.1970 (2.638 de 06.10.70), 24.11.1971 (3.241 de 28.12.71), 17.04.1972, (3.466 de 11.07.72) 01.09.1972 (3.648 de 21.11.72), 18.09.1973 (4.320 de 18.10.73) 09.10.1974 (5.121 de 12.11.74), 15.04.1975 (5.429 de 22.04.75), 23.10.1975 (5.853 de 25.11.75), 02.04.1976,(6.279 de 15.06.76) 08.11.1976 (6.689 de 02.12.76), 18.04.1977 (7.078 de 19.05.77), 10.11.1977 (7.535 de 09.12.77), 12.03.1979 (8.591 de 08.05.79), 23.04.1980 (53.925.4 de 09.05.80), 28.04.1981 (53.1002.9 de 01.06.81), 31.03.1982 (53.1.2908 de 03.06.82), 27.04.1983 (53.1.3670 de 25.07.83), 29.03.1984 (53.1.4194 de 21.05.84), 31.07.1984 (53.1.4440 de 21.09.84), 05.03.1985 (53.1.4723 de 08.04.85), 23.12.1985 (15361 de 16.04.86) 07.04.1986 (15420 de 15.05.86), 27.04.1987 (16075 de 04.06.87), 05.08.1987 (16267 de 10.09.87), 20.04.1988 (16681 de 26.05.88), 15.02.1989 (531711.0 de 10.03.89), 19.04.1989 (531719.1 de 22.05.89), 08.03.1990 (531712.4 de 24.04.90), 14.05.1990 (531727.8 de 02.07.90), 29.06.1990 (531735.6 de 01.08.90), 24.04.1991 (531780.2 de 31.05.91), 12.11.1991 (539724.2 de 06.12.91), 29.04.1992 (5310645.4 de 22.05.92), 10.12.1992 (5312340,0 de 01.02.93), 30.12.1992 (5312485,0 de 01.03.93), 30.04.1993 (5313236,6 de 24.06.93), 05.10.1993 (5314578,8 de 07.12.93), 27.12.1993 (5314948,6 de 28.01.94), 27.01.1994 (5312357,1 de 10.03.94), 28.04.1994 (5315254.1 de 20.07.94), 25.04.1995 (5317742,5 de 14.09.95), 14.11.1995 (5318223,1 de 13.12.95), 29.03.1996 (5318902,9 de 09.05.96), 23.04.1996 (5319068,7 de 12.06.96), 17.06.1996 (5319241,0 de 05.07.96), 25.09.1996 (960476369 de 13.11.96), 23.04.1997 (970343256 de 20.06.97), 13.10.1997 (970662831 de 13.11.97), 24.04.1998 (980316812 de 02.07.98), 29.09.1998 (980531535 de 09.11.98), 30.04.1999 (990269655 de 15.06.99), 25.04.2000 (000288004 de 26.05.2000), 30.04.2001 (20010388893 de 13.07.2001), 27.08.2001 (20010578382 de 8.10.2001), 29.11.2001 (20020253346 de 10.5.2002), 07.06.2002 (20020425961, de 30.07.2002), 22.04.2003 (20030387515, de 18.07.2003),

12.11.2003 (20030709806 de 11.12.2003), 22.12.2004 (20050003739 de 04.01.2005), 26.04.2005 (20050420810 de 11.07.2005), 28.04.2006 (20060339098 de 07.08.2006), 22.05.2006 (20060339101 de 07.08.2006), 24.08.2006 (20060482842 de 05.10.2006), 28.12.2006 (20070117900 de 05.04.2007), 25.04.2007 (2007034397, de 14.06.2007), 12.07.2007 (20070517410 de 16.08.2007), 23.10.2007 (20070819807 de 19.12.2007), 24.01.2008 (20080389414, de 19.05.2008), 17.04.2008 (20080635695, de 14.08.2008), 23.04.2009 (20091057000, de 10.12.2009), 18.08.2009 (20091057477, de 10.12.2009), 30.11.2009 (a registrar) e 13.04.2010 (a registrar).

Estatuto Social

Consolidado na AGE de 13.04.2010 2

CAPÍTULO I – DENOMINAÇÃO, CARACTERÍSTICAS E NATUREZA DO BANCO

Art. 1º O Banco do Brasil S.A., pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima aberta, de

economia mista, organizado sob a forma de banco múltiplo, rege-se por este Estatuto e pelas disposições legais que lhe sejam aplicáveis.

§ 1º O prazo de duração da Sociedade é indeterminado.

§ 2º O Banco tem domicílio e sede em Brasília, podendo criar e suprimir sucursais, filiais ou agências, escritórios, dependências e outros pontos de atendimento nas demais praças do País e no exterior.

CAPÍTULO II – OBJETO SOCIAL

Seção I – Objeto social e vedações

Objeto social

Art. 2º O Banco tem por objeto a prática de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias, a prestação de serviços bancários, de intermediação e suprimento financeiro sob suas múltiplas formas e o exercício de quaisquer atividades facultadas às instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional.

§ 1º O Banco poderá, também, atuar na comercialização de produtos agropecuários e promover a circulação de bens.

§ 2º Compete-lhe, ainda, como instrumento de execução da política creditícia e financeira do Governo Federal, exercer as funções que lhe são atribuídas em lei, especialmente aquelas previstas no art. 19 da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, observado o disposto nos arts. 5º e 6º deste Estatuto.

Art. 3º A administração de recursos de terceiros será realizada mediante a contratação de sociedade subsidiária ou controlada do Banco.

Vedações

Art. 4º Ao Banco é vedado, além das proibições fixadas em lei:

- I – realizar operações com garantia exclusiva de ações de outras instituições financeiras;
- II – conceder empréstimos ou adiantamentos, comprar ou vender bens de qualquer natureza a membros do Conselho de Administração, do Comitê de Auditoria, da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal;
- III – participar do capital de outras sociedades, salvo se em percentuais iguais ou inferiores:

a) a 15% (quinze por cento) do patrimônio líquido do próprio Banco, para tanto considerada a soma dos investimentos da espécie; e

b) a 10% (dez por cento) do capital da sociedade participada;

IV – emitir ações preferenciais ou de fruição, debêntures e partes beneficiárias.

§ 1º As limitações do inciso III deste artigo não alcançam as participações societárias, no Brasil ou no exterior, em:

- I – sociedades das quais o Banco participe na data da aprovação do presente Estatuto;

II – instituições financeiras e demais entidades autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil;

III – entidades de previdência privada, sociedades de capitalização, de seguros ou de corretagem, financeiras, promotoras de vendas, sociedades de processamento de serviços de suporte operacional, e de processamento de cartões, desde que conexas às atividades bancárias.

Estatuto Social

Consolidado na AGE de 13.04.2010 3

IV – câmaras de compensação e liquidação e demais sociedades ou associações que integram o sistema de pagamentos;

V – sociedades ou associações de prestação de serviços de cobrança e reestruturação de ativos, ou de apoio administrativo ou operacional ao próprio Banco;

VI – associações ou sociedades sem fins lucrativos;

VII – sociedades em que a participação decorra de dispositivo legal ou de operações de renegociação de créditos, tais como dação em pagamento, arrematação ou adjudicação judicial e conversão de debêntures em ações; e

VIII – outras sociedades, mediante aprovação do Conselho de Administração.

§ 2º Na limitação da alínea "a" do inciso III deste artigo não se incluem os investimentos relativos à aplicação de incentivos fiscais.

§ 3º As participações de que trata o inciso VII do § 1º deste artigo, decorrentes de operações de renegociação de créditos, deverão ser alienadas no prazo fixado pelo Conselho de Administração.

Seção II – Relações com a União

Art. 5º O Banco contratará, na forma da lei, diretamente com a União ou com a sua interveniência:

I – a execução dos encargos e serviços pertinentes à função de agente financeiro do Tesouro Nacional e às demais funções que lhe forem atribuídas por lei;

II – a realização de financiamentos de interesse governamental e a execução de programas oficiais mediante aplicação de recursos da União ou de fundos de qualquer natureza; e

III – a concessão de garantia em favor da União.

Parágrafo único. A contratação de que trata este artigo fica condicionada, conforme o caso:

I – à colocação dos recursos correspondentes à disposição do Banco e ao estabelecimento da devida remuneração;

II – à prévia e formal definição da adequada remuneração dos recursos a serem aplicados em caso de equalização de encargos financeiros; e

III – à prévia e formal definição da assunção dos riscos e da remuneração, nunca inferior aos custos dos serviços a serem prestados.

Seção III – Relações com o Banco Central do Brasil

Art. 6º O Banco poderá contratar a execução de encargos, serviços e operações de competência

do Banco Central do Brasil, desde que observado o disposto no parágrafo único do art. 5º deste Estatuto.

CAPÍTULO III – CAPITAL E AÇÕES

Capital social e ações ordinárias

Art. 7º O Capital Social é de R\$ 25.985.280.785,95 (vinte e cinco bilhões, novecentos e oitenta e

cinco milhões, duzentos e oitenta mil, setecentos e oitenta e cinco reais e noventa e cinco centavos), dividido em 2.569.869.551 (dois bilhões, quinhentos e sessenta e nove milhões,

oitocentos e sessenta e nove mil, quinhentas e cinquenta e uma) ações ordinárias representadas na forma escritural e sem valor nominal.

§ 1º Cada ação ordinária confere ao seu titular o direito de um voto nas deliberações da Assembleia Geral

Consolidado na AGE de 13.04.2010 4

Assembleia Geral, salvo na hipótese de adoção do voto múltiplo para a eleição de Conselheiros de Administração.

§ 2º As ações escriturais permanecerão em depósito neste Banco, em nome dos seus titulares, sem emissão de certificados, podendo ser cobrada dos acionistas a remuneração prevista em lei.

§ 3º O Banco poderá adquirir as próprias ações, mediante autorização do Conselho de Administração, a fim de cancelá-las ou mantê-las em tesouraria para posterior alienação. Capital autorizado

Art. 8º O Banco poderá, independentemente de reforma estatutária, por deliberação da Assembleia Geral e nas condições determinadas por aquele órgão, aumentar o capital social até o limite de R\$ 50.000.000.000,00 (cinquenta bilhões de reais), mediante a emissão de ações ordinárias, concedendo-se aos acionistas preferência para a subscrição do aumento de capital, na proporção do número de ações que possuem, ressalvado o direito de titulares de bônus de subscrição emitidos pela Companhia.

Parágrafo único. A emissão de ações, até o limite do capital autorizado, para venda em Bolsas de Valores ou subscrição pública, ou permuta por ações em oferta pública de aquisição de controle, poderá ser efetuada sem a observância do direito de preferência aos antigos acionistas, ou com redução do prazo para o exercício desse direito, observado o disposto no inciso I do art. 10 deste Estatuto.

CAPÍTULO IV – ASSEMBLEIA GERAL

Convocação e funcionamento

Art. 9º A Assembleia Geral de Acionistas será convocada por deliberação do Conselho de Administração ou, nas hipóteses admitidas em lei, pelo Conselho Diretor, pelo Conselho Fiscal, por grupo de acionistas ou por acionista isoladamente.

§ 1º Os trabalhos da Assembleia Geral serão dirigidos pelo Presidente do Banco, por seu substituto ou, na ausência ou impedimento de ambos, por um dos acionistas ou administradores do Banco presentes, escolhido pelos acionistas. O presidente da mesa convidará dois acionistas ou administradores do Banco para atuarem como secretários da Assembleia Geral.

§ 2º Nas Assembleias Gerais Extraordinárias, tratar-se-á, exclusivamente, do objeto declarado nos editais de convocação, não se admitindo a inclusão, na pauta da Assembleia, de assuntos gerais.

§ 3º As atas da Assembleia Geral serão lavradas de forma sumária no que se refere aos fatos ocorridos, inclusive dissidências e protestos, e conterão a transcrição apenas das deliberações tomadas, observadas as disposições legais.

Competência

Art. 10. Além dos poderes definidos em lei, competirá especialmente à Assembleia Geral deliberar sobre:

I – alienação, no todo ou em parte, de ações do capital social do Banco ou de suas controladas; abertura do capital; aumento do capital social por subscrição de novas ações; renúncia a direitos de subscrição de ações ou debêntures conversíveis em ações de empresas controladas; venda de debêntures conversíveis em ações de titularidade do Banco de emissão de empresas controladas; ou, ainda, emissão de quaisquer outros títulos ou valores mobiliários, no País ou no exterior;

II – cisão, fusão ou incorporação;

III – permuta de ações ou outros valores mobiliários;

IV – práticas diferenciadas de governança corporativa e celebração de contrato para Estatuto Social

Consolidado na AGE de 13.04.2010 5

essa finalidade com bolsa de valores.

Parágrafo único. A escolha da instituição ou empresa especializada pela determinação do Valor Econômico da Companhia, na hipótese prevista no art. 54 deste Estatuto, deverá ser deliberada, pela maioria dos votos dos acionistas representantes das ações em circulação, presentes na respectiva Assembleia Geral, não computados os votos em branco. Se instalada em primeira convocação, deverá contar com a presença de acionistas que representem, no mínimo, 20% (vinte por cento) do total das ações em circulação ou, se instalada em segunda convocação, poderá contar com a presença de qualquer número de acionistas representantes dessas ações.

CAPÍTULO V – ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO BANCO

Seção I – Normas Comuns aos Órgãos de Administração

Requisitos

Art. 11. São órgãos de administração do Banco, integrados por brasileiros, dotados de notórios

conhecimentos, inclusive sobre as melhores práticas de governança corporativa, experiência, idoneidade moral, reputação ilibada e capacidade técnica compatível com o cargo:

I – o Conselho de Administração; e

II – a Diretoria Executiva, composta pelo Conselho Diretor e pelos demais Diretores, todos residentes no País, na forma estabelecida no art. 24 deste Estatuto.

Parágrafo único. O Conselho de Administração tem, na forma prevista em lei e neste Estatuto, atribuições estratégicas, orientadoras, eletivas e fiscalizadoras, não abrangendo funções operacionais ou executivas.

Investidura

Art. 12. Os membros dos órgãos de Administração serão investidos em seus cargos mediante assinatura de termos de posse no livro de atas do Conselho de Administração ou da Diretoria Executiva, conforme o caso.

§ 1º Os eleitos para os órgãos de Administração tomarão posse independentemente da prestação de caução.

§ 2º No ato da posse, os administradores eleitos deverão, ainda, assinar o Termo de Anuência dos Administradores ao Regulamento de Listagem do Novo Mercado da BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo.

Impedimentos e vedações

Art. 13. Não podem participar dos órgãos de Administração, além dos impedidos por lei:

I – os que estiverem inadimplentes com o Banco ou que lhe tenham causado prejuízo ainda não ressarcido;

II – os que detenham controle ou participação relevante no capital social de pessoa jurídica inadimplente com o Banco ou que lhe tenha causado prejuízo ainda não ressarcido, estendendo-se esse impedimento aos que tenham ocupado cargo de administração em pessoa jurídica nessa situação, no exercício social imediatamente anterior à data da eleição ou nomeação;

III – os que houverem sido condenados por crime de sonegação fiscal ou contra o Sistema Financeiro Nacional;

IV – os declarados inabilitados para cargos de administração em instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil ou em outras instituições sujeitas a autorização, Estatuto Social

Consolidado na AGE de 13.04.2010 6

controle e fiscalização de órgãos e entidades da Administração Pública direta e indireta, incluídas as entidades de previdência privada, as sociedades seguradoras, as sociedades de capitalização e as companhias abertas;

V – os que estiverem respondendo pessoalmente, ou como controlador ou administrador de pessoa jurídica, por pendências relativas a protesto de títulos, cobranças judiciais, emissão de cheques sem fundos, inadimplemento de obrigações e outras ocorrências ou circunstâncias análogas;

VI – os declarados falidos ou insolventes;

VII – os que detiveram o controle ou participaram da administração de pessoa jurídica concordatária, falida ou insolvente, no período de cinco anos anteriores à data da eleição ou nomeação, salvo na condição de síndico, comissário ou administrador judicial;

VIII – sócio, ascendente, descendente ou parente colateral ou afim, até o terceiro grau, de membro do Conselho de Administração ou da Diretoria;

IX – os que ocuparem cargos em sociedades que possam ser consideradas concorrentes no mercado, em especial, em conselhos consultivos, de administração ou fiscal, ou em Comitê de Auditoria, e os que tiverem interesse conflitante com a sociedade, salvo dispensa da Assembleia.

Parágrafo único. É incompatível com a participação nos órgãos de administração do Banco a candidatura a mandato público eletivo, devendo o interessado requerer seu afastamento, sob pena de perda do cargo, a partir do momento em que tornar pública sua pretensão à candidatura. Durante o período de afastamento não será devida qualquer remuneração ao membro do órgão de administração, o qual perderá o cargo a partir da data do registro da candidatura.

Art. 14. Aos integrantes dos órgãos de administração é vedado intervir no estudo, deferimento,

controle ou liquidação de qualquer operação em que:

I – sejam interessadas, direta ou indiretamente, sociedades de que detenham o controle ou participação superior a 10% (dez por cento) do capital social;

II – tenham interesse conflitante com o do Banco.

Parágrafo único. O impedimento de que trata o inciso I se aplica, ainda, quando se tratar de empresa

em que ocupem, ou tenham ocupado em período imediatamente anterior à investidura no Banco,

cargo de administração.

Perda do cargo

Art. 15. Perderá o cargo:

I – salvo motivo de força maior ou caso fortuito, o membro do Conselho de Administração que deixar de comparecer, com ou sem justificativa, a três reuniões ordinárias consecutivas ou a quatro reuniões ordinárias alternadas durante o prazo do mandato; e

II – o membro da Diretoria Executiva que se afastar, sem autorização, por mais de trinta dias.

Remuneração

Art. 16. A remuneração dos integrantes dos órgãos de Administração será fixada anualmente pela Assembleia Geral, observadas as prescrições legais.

Parágrafo único. A Assembleia Geral, nos exercícios em que forem pagos o dividendo obrigatório e a participação de lucros aos empregados, poderá atribuir participação nos lucros do Banco aos membros da Diretoria Executiva, desde que o total não ultrapasse a 50% (cinquenta por cento) da remuneração anual dos membros da Diretoria Executiva e

nem cinco milésimos dos lucros (art. 190 da Lei nº 6404/76), prevalecendo o limite que for menor.

Estatuto Social

Consolidado na AGE de 13.04.2010 7

Dever de informar e outras obrigações

Art. 17. Sem prejuízo dos procedimentos de autorregulação atualmente adotados, os membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva do Banco deverão:

I – comunicar ao Banco, à CVM – Comissão de Valores Mobiliários e à bolsa de valores:

- a) imediatamente após a investidura no cargo, a quantidade e as características dos valores mobiliários ou derivativos de que sejam titulares, direta ou indiretamente, de emissão do Banco, de suas controladas ou das sociedades coligadas relacionadas à sua área de atuação, além daqueles de titularidade de seus respectivos cônjuges, companheiros e dependentes incluídos na declaração anual do imposto de renda;
- b) no momento da posse, ou de eventuais alterações posteriores, os seus planos de negociação periódica dos valores mobiliários e derivativos referidos na alínea “a” deste inciso, inclusive suas subseqüentes alterações; e
- c) as negociações com os valores mobiliários e derivativos de que trata a alínea “a” deste inciso, inclusive o preço, até o décimo dia do mês seguinte àquele em que se verificar a negociação;

II – abster-se de negociar com os valores mobiliários ou derivativos de que trata a alínea “a” do inciso I deste artigo:

- a) no período de 15 (quinze) dias anteriores à divulgação das informações trimestrais (ITR) e anuais (DFP e IAN); e
- b) nas demais hipóteses previstas na legislação aplicável.

Seção II – Conselho de Administração

Composição e prazo de gestão

Art. 18. O Conselho de Administração será composto por acionistas, eleitos pela Assembleia Geral, e terá sete membros, com mandato unificado de dois anos, dentre os quais um Presidente e um Vice-Presidente, permitida a reeleição. O prazo de gestão estender-se-á até a investidura dos novos membros.

§ 1º É assegurado aos acionistas minoritários o direito de eleger ao menos dois conselheiros de administração, se maior número não lhes couber pelo processo de voto múltiplo.

§ 2º A União indicará, à deliberação da Assembleia Geral, para o preenchimento de cinco vagas no Conselho de Administração:

I – o Presidente do Banco, que será o Vice-Presidente do Conselho de Administração;

II – dois representantes indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda;

III – um representante escolhido dentre os indicados, conforme processo disciplinado pelo Conselho de Administração, por um ou mais clubes de investimento com participação de, no mínimo, 3% (três por cento) do capital social do Banco, formados por empregados do Banco, em atividade ou aposentados, ressalvado o disposto no § 4º deste artigo; e

IV – um representante indicado pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.

§ 3º O Presidente do Conselho será escolhido dentre os membros indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda.

§ 4º Não atingida a participação mínima exigida no inciso III do § 2º deste artigo, ou adotado o processo de voto múltiplo, caberá aos acionistas minoritários eleger o representante para a vaga que caberia aos clubes de investimento de empregados.

§ 5º Na composição do Conselho de Administração, observar-se-ão, ainda, as seguintes regras:

Estatuto Social

Consolidado na AGE de 13.04.2010 8

I – no mínimo, dois dos conselheiros deverão ser Conselheiros Independentes, assim definidos no Regulamento de Listagem do Novo Mercado da BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo, estando, ainda, nessa condição, os conselheiros eleitos nos termos do § 1.º deste artigo;

II – a condição de Conselheiro Independente será expressamente declarada na Ata da Assembleia Geral que o eleger.

Voto múltiplo

Art. 19. É facultado aos acionistas, observado o percentual mínimo estabelecido pela Comissão

de Valores Mobiliários – CVM, requerer, até 48 horas antes da Assembleia Geral, mediante requerimento escrito dirigido ao Presidente do Banco, a adoção do processo de voto múltiplo, para a eleição dos membros do Conselho de Administração, de acordo com o disposto neste artigo.

§ 1º Caberá à mesa que dirigir os trabalhos da Assembleia informar previamente aos acionistas, à vista do “Livro de Presença”, o número de votos necessários para a eleição de cada membro do Conselho.

§ 2º Adotado o voto múltiplo, em substituição às prerrogativas previstas no § 1º do art. 18 deste Estatuto, os acionistas que representem, pelo menos, 15% (quinze por cento) do total das ações com direito a voto, terão direito de eleger e destituir um membro e seu suplente do Conselho de Administração, em votação em separado na Assembleia Geral, excluído o acionista controlador.

§ 3º Somente poderão exercer o direito previsto no § 2º acima os acionistas que comprovarem a titularidade ininterrupta da participação acionária ali exigida durante o período de três meses, no mínimo, imediatamente anterior à realização da Assembleia Geral.

§ 4º Será mantido registro com a identificação dos acionistas que exercerem a prerrogativa a que se refere o § 2º deste artigo.

Vacância e substituições

Art. 20. Excetuada a hipótese de destituição de membro do Conselho eleito pelo processo de voto múltiplo, no caso de vacância do cargo de conselheiro, os membros remanescentes no Colegiado nomearão acionista para completar o mandato do substituído. Se houver a vacância da maioria dos cargos, estejam ou não ocupados por substitutos nomeados, a Assembleia Geral será convocada para proceder a uma nova eleição.

Parágrafo único. O Presidente do Conselho será substituído pelo Vice-Presidente e, nas ausências deste, por outro conselheiro indicado pelo Presidente. No caso de vacância, a substituição dar-se-á até a escolha do novo titular do Conselho, o que deverá ocorrer na primeira reunião do Conselho de Administração subsequente.

Atribuições

Art. 21. Além das competências definidas em lei, são atribuições do Conselho de Administração:

I – aprovar as políticas, a estratégia corporativa, o plano de investimentos, o plano diretor e o orçamento geral do Banco;

II – deliberar sobre:

a) distribuição de dividendos intermediários, inclusive à conta de lucros

acumulados ou de reservas de lucros existentes no último balanço anual ou semestral;

b) pagamento de juros sobre o capital próprio;

c) aquisição das próprias ações, em caráter não permanente;
 d) participações do Banco em sociedades, no País e no exterior;
 III – definir as atribuições da Auditoria Interna, regulamentar o seu funcionamento, bem como Estatuto Social

Consolidado na AGE de 13.04.2010 9

como nomear e dispensar o seu titular;

IV – escolher e destituir os auditores independentes, cujos nomes poderão ser objeto de veto, devidamente fundamentado, pelo Conselheiro eleito na forma do § 2º do art. 19 deste Estatuto, se houver;

V – fixar o número e eleger os membros da Diretoria Executiva, observado o art. 24 deste Estatuto e o disposto no art. 21 da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964;

VI – aprovar o seu regimento interno e decidir sobre a criação, a extinção e o funcionamento de comitês no âmbito do próprio Conselho de Administração;

VII – aprovar o regimento interno da Diretoria Executiva e do Comitê de Auditoria;

VIII – decidir sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados do Banco;

IX – disciplinar o processo de indicação do representante de clubes de investimento de que trata o inciso III do § 2º do art. 18 deste Estatuto;

X – apresentar à Assembleia Geral lista tríplice de empresas especializadas, para a finalidade prevista no parágrafo único do art. 10;

XI – estabelecer meta de rentabilidade que assegure a adequada remuneração do capital próprio;

XII – eleger e destituir os membros do Comitê de Auditoria; e

XIII – avaliar formalmente, ao término de cada ano, o desempenho da Diretoria Executiva e do Comitê de Auditoria.

§ 1º A estratégia corporativa do Banco será fixada para um período de cinco anos, devendo ser revista, anualmente, até o mês de setembro de cada ano.

§ 2º Para assessorar a deliberação do Conselho de Administração, as propostas de fixação das atribuições e de regulamentação do funcionamento da Auditoria Interna, referidas no inciso III,

deverão conter parecer prévio das áreas técnicas envolvidas e do Comitê de Auditoria.

§ 3º A fiscalização da gestão dos membros da Diretoria Executiva, de que trata a Lei nº 6.404/76 poderá ser exercida isoladamente por qualquer conselheiro, o qual terá acesso aos livros e papéis do Banco e às informações sobre os contratos celebrados ou em via de celebração e quaisquer outros atos que considere necessários ao desempenho de suas funções, podendo requisitá-los, diretamente, a qualquer membro da Diretoria Executiva. As providências daí decorrentes, inclusive propostas para contratação de profissionais externos, serão submetidas à deliberação do Conselho de Administração.

Funcionamento

Art. 22. O Conselho de Administração reunir-se-á com a presença de, no mínimo, a maioria dos

seus membros:

I – ordinariamente, pelo menos uma vez por mês; e

II – extraordinariamente, sempre que convocado pelo seu Presidente, ou a pedido de, no mínimo, dois conselheiros.

§ 1º As reuniões do Conselho de Administração serão convocadas pelo seu Presidente.

§ 2º A reunião extraordinária solicitada pelos conselheiros, na forma do inciso II deste artigo, deverá ser convocada pelo Presidente nos sete dias que se seguirem ao pedido; esgotado esse prazo sem que o Presidente a tenha convocado, qualquer conselheiro poderá fazê-lo.

§ 3º O Conselho de Administração delibera por maioria de votos, sendo necessário:
I – o voto favorável de cinco conselheiros para a aprovação das matérias de que tratam os incisos I, III, IV e VI do art. 21; ou

Estatuto Social

Consolidado na AGE de 13.04.2010 10

II – o voto favorável da maioria dos conselheiros presentes, para a aprovação das demais matérias, prevalecendo, em caso de empate, o voto do Presidente do Conselho, ou do seu substituto no exercício das funções.

§ 4º Fica facultada, mediante justificativa, eventual participação dos conselheiros na reunião, por telefone, videoconferência, ou outro meio de comunicação que possa assegurar a participação efetiva e a autenticidade do seu voto, que será considerado válido para todos os efeitos legais e incorporado à ata da referida reunião.

Avaliação

Art. 23. O Conselho de Administração realizará anualmente uma avaliação formal do seu desempenho.

§ 1º O processo de avaliação citado no caput será realizado conforme procedimentos previamente definidos pelo próprio Conselho de Administração e que deverão estar descritos em seu regimento interno.

§ 2º Caberá ao Presidente do Conselho conduzir o processo de avaliação.

Seção III – Diretoria Executiva

Composição e prazo de gestão

Art. 24. A administração do Banco competirá à Diretoria Executiva, que terá entre dez e trinta e

sete membros, sendo:

I – o Presidente, nomeado e demissível “ad nutum” pelo Presidente da República;

II – até nove Vice-Presidentes eleitos na forma da lei;

III – até vinte e sete Diretores eleitos na forma da lei.

§ 1º No âmbito da Diretoria Executiva, o Presidente e os Vice-Presidentes formarão o Conselho Diretor.

§ 2º O cargo de Diretor é privativo de empregados da ativa do Banco.

§ 3º Os eleitos para a Diretoria Executiva terão mandato de três anos, permitida a reeleição. O prazo de gestão estender-se-á até a investidura dos novos membros.

§ 4º Além dos requisitos previstos no art. 11 deste Estatuto, devem ser observadas, cumulativamente, as seguintes condições para o exercício de cargos na Diretoria Executiva do Banco:

I – ser graduado em curso superior; e

II – ter exercido, nos últimos cinco anos:

a) por pelo menos dois anos, cargos gerenciais em instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional; ou

b) por pelo menos quatro anos, cargos gerenciais na área financeira de outras entidades detentoras de patrimônio líquido não inferior a um quarto dos limites mínimos de capital realizado e patrimônio líquido exigidos pela regulamentação para o Banco; ou

c) por pelo menos dois anos, cargos relevantes em órgãos ou entidades da administração pública.

§ 5º Ressalvam-se, em relação às condições previstas nos incisos I e II do § 4º deste artigo, ex-administradores que tenham exercido cargos de diretor ou de sócio-gerente em outras instituições do Sistema Financeiro Nacional por mais de cinco anos, exceto em cooperativa de crédito.

§ 6º Após o término da gestão, os ex-membros da Diretoria Executiva ficam impedidos, por um período de quatro meses, contados do término da gestão, se maior prazo não for

Estatuto Social

Consolidado na AGE de 13.04.2010 11

fixado nas normas regulamentares, de:

I – exercer atividades ou prestar qualquer serviço a sociedades ou entidades concorrentes das sociedades integrantes do Conglomerado Banco do Brasil;
 II – aceitar cargo de administrador ou conselheiro, ou estabelecer vínculo profissional com pessoa física ou jurídica com a qual tenham mantido relacionamento oficial direto e relevante nos seis meses anteriores ao término da gestão, se maior prazo não for fixado nas normas regulamentares; e

III – patrocinar, direta ou indiretamente, interesse de pessoa física ou jurídica, perante órgão ou entidade da Administração Pública Federal com que tenha tido relacionamento oficial direto e relevante nos seis meses anteriores ao término da gestão, se maior prazo não for fixado nas normas regulamentares.

§ 7º Durante o período de impedimento, os ex-membros da Diretoria Executiva fazem jus a remuneração compensatória equivalente à da função que ocupavam neste órgão, observado o disposto no § 8º deste artigo.

§ 8º Não terão direito à remuneração compensatória de que trata o § 7º deste artigo os ex-membros do Conselho Diretor não oriundos do quadro de empregados do Banco que, respeitado o § 6º, deste artigo, optarem pelo retorno, antes do término do período de impedimento, ao desempenho da função ou cargo, efetivo ou superior, que, anteriormente à sua investidura, ocupavam na administração pública ou privada.

§ 9º Finda a gestão, os ex-Diretores e os ex-membros do Conselho Diretor oriundos do quadro de funcionários do Banco sujeitam-se às normas internas aplicáveis a todos os empregados, observado o disposto no § 7º deste artigo.

§ 10. Salvo dispensa do Conselho de Administração, na forma do § 11, o descumprimento da obrigação de que trata o § 6º implica, além da perda da remuneração compensatória prevista no § 7º, a devolução do valor já recebido a esse título e o pagamento de multa de 20% (vinte por cento) sobre o total da remuneração compensatória que seria devida no período, sem prejuízo do ressarcimento das perdas e danos a que eventualmente der causa.

§ 11. O Conselho de Administração pode, a requerimento do ex-membro da Diretoria Executiva, dispensá-lo do cumprimento da obrigação prevista no § 6º, sem prejuízo das demais obrigações legais a que esteja sujeito. Nessa hipótese, não é devido o pagamento da remuneração compensatória a que alude o § 7º, a partir da data em que o requerimento for recebido.

Vedações

Art. 25. A investidura em cargo da Diretoria Executiva requer dedicação integral, sendo vedado a

qualquer de seus membros, sob pena de perda do cargo, o exercício de atividades em outras sociedades com fim lucrativo, salvo:

I – em sociedades subsidiárias ou controladas do Banco, ou em sociedades das quais este participe, direta ou indiretamente, observado o § 1º deste artigo; ou
 II – em outras sociedades, por designação do Presidente da República, ou por autorização prévia e expressa do Conselho de Administração.

§ 1º É vedado, ainda, a qualquer membro da Diretoria Executiva o exercício de atividade em instituição ou empresa ligada ao Banco que tenha por objeto a administração de recursos de terceiros, exceto na qualidade de membro de conselho de administração ou de conselho fiscal.

§ 2º Para efeito do disposto no parágrafo anterior, consideram-se ligadas ao Banco as instituições ou empresas assim definidas pelo Conselho Monetário Nacional.

Vacância e substituições

Art. 26. Serão concedidos (as):

I – afastamentos de até 30 dias, exceto licenças, aos Vice-Presidentes e Diretores,
Estatuto Social

Consolidado na AGE de 13.04.2010 12

pelo Presidente, e ao Presidente, pelo Conselho de Administração; e

II – licenças ao Presidente do Banco, pelo Ministro de Estado da Fazenda; aos demais membros da Diretoria Executiva, pelo Conselho de Administração.

§ 1º As atribuições individuais do Presidente do Banco serão exercidas, durante seus afastamentos e demais licenças:

I – de até trinta dias consecutivos, por um dos Vice-Presidentes que designar; e

II – superiores a trinta dias consecutivos, por quem, na forma da lei, for nomeado interinamente pelo Presidente da República.

§ 2º No caso de vacância, o cargo de Presidente será ocupado, até a posse do seu sucessor, pelo Vice-Presidente mais antigo; se de igual antiguidade, pelo mais idoso.

§ 3º As atribuições individuais dos Vice-Presidentes e dos Diretores serão exercidas por outro Vice-Presidente ou Diretor, respectivamente, nos casos de afastamentos e demais licenças, bem como no caso de vacância, sendo:

I – até trinta dias consecutivos, mediante designação do Presidente;

II – superior a trinta dias consecutivos, ou em caso de vacância, até a posse do substituto eleito, mediante designação do Presidente e homologação, dentro do período em que exercer as funções do cargo, pelo Conselho de Administração.

§ 4º Nas hipóteses previstas nos §§ 1º a 3º deste artigo, o Vice-Presidente ou Diretor acumulará suas funções com as do Presidente, do Vice-Presidente ou do Diretor, conforme for designado, sem acréscimo de remuneração.

Representação e constituição de mandatários

Art. 27. A representação judicial e extrajudicial e a constituição de mandatários do Banco competem, isoladamente, ao Presidente ou a qualquer dos Vice-Presidentes e, nos limites de suas atribuições e poderes, aos Diretores. A outorga de mandato judicial compete ao Presidente, aos Vice-Presidentes e ao Diretor Jurídico.

§ 1º Os instrumentos de mandato devem especificar os atos ou as operações que poderão ser praticados e a duração do mandato, podendo ser outorgados, isoladamente, por qualquer membro da Diretoria Executiva, observada a hipótese do § 2º do art. 29 deste Estatuto. O mandato judicial poderá ser por prazo indeterminado.

§ 2º Os instrumentos de mandato serão válidos ainda que o seu signatário deixe de integrar a Diretoria Executiva do Banco, salvo se o mandato for expressamente revogado.

Atribuições da Diretoria Executiva

Art. 28. Cabe à Diretoria Executiva cumprir e fazer cumprir este Estatuto, as deliberações da Assembleia Geral de Acionistas e do Conselho de Administração e exercer as atribuições que lhe forem definidas por esse Conselho, sempre observando os princípios de boa técnica bancária e as boas práticas de governança corporativa.

Atribuições do Conselho Diretor

Art. 29. São atribuições do Conselho Diretor:

I – submeter ao Conselho de Administração, por intermédio do Presidente do Banco, ou pelo Coordenador por este designado, propostas à sua deliberação, em especial sobre as matérias relacionadas nos incisos I, II, VII, VIII e IX do art. 21 deste Estatuto;

II – fazer executar as políticas, a estratégia corporativa, o plano de investimentos, o plano diretor e o orçamento geral do Banco;

III – aprovar e fazer executar o plano de mercado e o acordo de trabalho;

IV – aprovar e fazer executar a alocação de recursos para atividades operacionais e

para investimentos;

Estatuto Social

Consolidado na AGE de 13.04.2010 13

V – autorizar a alienação de bens do ativo permanente, a constituição de ônus reais, a prestação de garantias a obrigações de terceiros, a renúncia de direitos, a transação e o abatimento negocial, facultada a outorga desses poderes com limitação expressa;

VI – decidir sobre os planos de cargos, salários, vantagens e benefícios, e aprovar o Regulamento de Pessoal do Banco, observada a legislação vigente;

VII – distribuir e aplicar os lucros apurados, na forma da deliberação da Assembleia Geral de Acionistas ou do Conselho de Administração, observada a legislação vigente;

VIII – decidir sobre a criação, instalação e supressão de sucursais, filiais ou agências, escritórios, dependências e outros pontos de atendimento no País e no exterior, facultada a outorga desses poderes com limitação expressa;

IX – decidir sobre a organização interna do Banco, a estrutura administrativa das diretorias e a criação, extinção e funcionamento de comitês no âmbito da Diretoria Executiva e de unidades administrativas;

X – fixar as alçadas da Diretoria Executiva e dos seus membros e as atribuições e alçadas dos comitês e das unidades administrativas, dos órgãos regionais, das redes de distribuição e dos demais órgãos da estrutura interna, bem como dos empregados do Banco, facultada a outorga desses poderes com limitação expressa;

XI – autorizar, verificada previamente a segurança e a adequada remuneração em cada caso, a concessão de créditos a entidades assistenciais e a empresas de comunicação, bem como o financiamento de obras de utilidade pública, facultada a outorga desses poderes com limitação expressa;

XII – decidir sobre a concessão, a fundações criadas pelo Banco, de contribuições para a consecução de seus objetivos sociais, limitadas, em cada exercício, a 5% (cinco por cento) do resultado operacional;

XIII – aprovar os critérios de seleção e a indicação de conselheiros para integrarem os conselhos de empresas e instituições das quais o Banco, suas subsidiárias, controladas ou coligadas participem ou tenham direito de indicar representante; e

XIV – decidir sobre situações não compreendidas nas atribuições de outro órgão de administração e sobre casos extraordinários.

§ 1º As decisões do Conselho Diretor obrigam toda a Diretoria Executiva.

§ 2º As outorgas de poderes previstas nos incisos V, VIII, X e XI deste artigo, quando destinadas a produzir efeitos perante terceiros, serão formalizadas por meio de instrumento de mandato assinado pelo Presidente e um Vice-Presidente ou por dois Vice-Presidentes.

Atribuições individuais dos membros da Diretoria Executiva

Art. 30. Cabe a cada um dos membros da Diretoria Executiva cumprir e fazer cumprir este Estatuto, as deliberações da Assembleia Geral de Acionistas e do Conselho de Administração e as decisões colegiadas do Conselho Diretor e da Diretoria Executiva.

Além disso, são atribuições:

I – do Presidente:

- a) presidir a Assembleia Geral de Acionistas, convocar e presidir as reuniões do Conselho Diretor e da Diretoria Executiva e supervisionar a sua atuação;
- b) propor, ao Conselho de Administração, o número de membros da Diretoria Executiva, indicando-lhe, para eleição, os nomes dos Vice-Presidentes e dos Diretores;
- c) propor ao Conselho de Administração as atribuições dos Vice-Presidentes e dos Diretores, bem como eventual remanejamento;
- d) supervisionar e coordenar a atuação dos Vice-Presidentes, dos Diretores e

titulares de unidades que estiverem sob sua supervisão direta;

e) nomear, remover, ceder, promover, comissionar, punir e demitir empregados, podendo outorgar esses poderes com limitação expressa;

Estatuto Social

Consolidado na AGE de 13.04.2010 14

f) indicar, dentre os Vice-Presidentes, coordenador com a finalidade de convocar e presidir, em suas ausências ou impedimentos, as reuniões do Conselho Diretor e da Diretoria Executiva.

II – de cada Vice-Presidente:

a) administrar, supervisionar e coordenar as áreas que lhe forem atribuídas e a atuação dos Diretores e dos titulares das unidades que estiverem sob sua supervisão direta;

b) coordenar as reuniões do Conselho Diretor e da Diretoria Executiva, quando designado pelo Presidente.

III – de cada Diretor:

a) administrar, supervisionar e coordenar as atividades da diretoria e unidades sob sua responsabilidade;

b) prestar assessoria aos trabalhos do Conselho Diretor, no âmbito das respectivas atribuições; e

c) executar outras tarefas que lhe forem atribuídas pelo membro do Conselho Diretor ao qual estiver vinculado.

§ 1º O Coordenador designado pelo Presidente para convocar e presidir as reuniões do Conselho Diretor e da Diretoria Executiva não proferirá voto de qualidade no exercício dessa função.

§ 2º As atribuições individuais do Presidente, dos Vice-Presidentes e dos Diretores serão exercidas, nas suas ausências ou impedimentos, na forma do art. 26, observado o que dispuserem os Regimentos Internos da Diretoria Executiva e do Conselho Diretor, as normas sobre competências, as alçadas decisórias e demais procedimentos fixados pelo Conselho Diretor.

Funcionamento

Art. 31. O funcionamento da Diretoria Executiva e do Conselho Diretor será disciplinado por meio

do seu regimento interno, observado o disposto neste artigo.

§ 1º A Diretoria Executiva reunir-se-á, ordinariamente, uma vez a cada três meses, e, extraordinariamente, sempre que convocada pelo Presidente do Banco ou pelo Coordenador por este designado.

§ 2º O Conselho Diretor:

I – é órgão de deliberação colegiada, devendo reunir-se, ordinariamente, pelo menos uma vez por semana e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo Presidente ou pelo Coordenador por este designado, sendo necessária, em qualquer caso, a presença de, no mínimo, a maioria de seus membros;

II – as deliberações exigem, no mínimo, aprovação da maioria dos membros presentes; em caso de empate, prevalecerá o voto do Presidente; e

III – uma vez tomada a decisão, cabe aos membros do Conselho Diretor a adoção das providências para sua implementação.

§ 3º O Conselho Diretor será assessorado por uma Secretaria Executiva, cabendo ao Presidente designar o seu titular.

Seção IV – Segregação de funções

Art. 32. Os órgãos de Administração devem, no âmbito das respectivas atribuições, observar as

seguintes regras de segregação de funções:

I – as diretorias ou unidades responsáveis por funções de contabilidade, controladoria e controles internos não podem ficar sob a supervisão direta de Vice-Presidente a que estiver vinculado Diretor responsável por qualquer outra atividade administrativa, exceto Diretores ou unidades responsáveis por gestão de risco ou por recuperação de créditos;
Estatuto Social

Consolidado na AGE de 13.04.2010 15

II – as diretorias ou unidades responsáveis pelas atividades de análise de risco de crédito não podem ficar sob a supervisão direta de Vice-Presidente a que estiver vinculado Diretor responsável pelas atividades de concessão de créditos ou de garantias, exceto nos casos de recuperação de créditos; e

III – os Vice-Presidentes, Diretores ou quaisquer responsáveis pela administração de recursos próprios do Banco não podem administrar recursos de terceiros, nem ter sob sua supervisão subsidiária ou controlada do Banco responsável por essa atividade.

Seção V – Comitê de Auditoria

Art. 33. O Comitê de Auditoria, com as atribuições e encargos previstos na legislação, será formado por três membros efetivos e um suplente, os quais terão mandato anual, renovável até o máximo de cinco anos, nos termos das normas aplicáveis.

§ 1º Os membros do Comitê de Auditoria serão eleitos pelo Conselho de Administração, obedecendo ao disposto neste Estatuto e aos seguintes critérios:

I – um membro titular será escolhido dentre os indicados pelos Conselheiros de Administração eleitos pelos acionistas minoritários;

II – dois membros titulares serão escolhidos dentre os indicados pelos Conselheiros de Administração representantes da União;

III – pelo menos um dos integrantes do Comitê de Auditoria deverá possuir comprovados conhecimentos nas áreas de contabilidade e auditoria.

§ 2º O membro suplente auxiliará os titulares nos trabalhos do Comitê, porém sem direito a voto, quando nessa condição.

§ 3º Perderá o cargo o membro do Comitê de Auditoria que deixar de comparecer, com ou sem justificativa, a três reuniões ordinárias consecutivas ou a quatro reuniões alternadas durante o período de doze meses, salvo motivo de força maior ou caso fortuito, e, a qualquer tempo, por decisão do Conselho de Administração.

§ 4º São atribuições do Comitê de Auditoria, além de outras previstas na legislação própria:

I – assessorar o Conselho de Administração no que concerne ao exercício de suas funções de auditoria e fiscalização;

II – supervisionar as atividades e avaliar os trabalhos da auditoria independente;

III – exercer suas atribuições e responsabilidades junto às sociedades controladas pelo Banco do Brasil que adotarem o regime de Comitê de Auditoria único.

§ 5º O funcionamento do Comitê de Auditoria será regulado por meio do seu regimento interno, observado que:

I – reunir-se-á, no mínimo trimestralmente, com o Conselho Diretor, com os auditores independentes e com a Auditoria Interna, em conjunto ou separadamente, a seu critério;

II – o Comitê de Auditoria poderá convidar para participar, sem direito a voto, das suas reuniões:

a) membros do Conselho Fiscal;

b) o titular e outros representantes da Auditoria Interna; e

c) quaisquer membros da Diretoria Executiva ou empregados do Banco.

§ 6º A remuneração dos membros do Comitê de Auditoria, a ser definida pelo Conselho

de Administração, será compatível com o plano de trabalho aprovado por este Colegiado, observado que:

- I – a remuneração dos membros do Comitê não será superior ao honorário médio percebido pelos Diretores;
- II – no caso de servidores públicos, a sua remuneração pela participação no Comitê de Estatuto Social

Consolidado na AGE de 13.04.2010 16

Auditoria ficará sujeita às disposições estabelecidas na legislação e regulamento pertinentes;

- III – o integrante do Comitê de Auditoria que for, também, membro do Conselho de Administração deverá optar pela remuneração relativa a apenas um dos cargos.

§ 7º Ao término do mandato, os ex-membros do Comitê de Auditoria, titulares ou suplentes, sujeitam-se ao impedimento previsto no § 6º do art. 24 deste Estatuto, observados os §§ 7º a 11 do mesmo artigo.

Seção VI – Auditoria Interna

Art. 34. O Banco disporá de uma Auditoria Interna, subordinada ao Conselho de Administração.

Parágrafo único. O titular da Auditoria Interna será escolhido dentre empregados da ativa do Banco e nomeado e dispensado pelo Conselho de Administração, observadas as disposições do art. 22, § 3º, I, deste Estatuto.

Seção VII – Ouvidoria

Art. 35. O Banco disporá de uma Ouvidoria que terá a finalidade de atuar como canal de comunicação entre a Instituição, clientes e usuários, permitindo-lhes buscar a solução de problemas no seu relacionamento com o Banco do Brasil, mediante o registro de reclamações, denúncias e sugestões.

§ 1º Além de outras previstas na legislação, constituem atribuições da Ouvidoria:

- I – receber, registrar, instruir, analisar e dar tratamento formal e adequado às reclamações dos clientes e usuários;
- II – prestar os esclarecimentos necessários e dar ciência acerca do andamento de suas demandas e das providências adotadas;
- III – informar o prazo previsto para resposta final;
- IV – propor ao Conselho de Administração medidas corretivas ou de aprimoramento dos procedimentos e rotinas da instituição;
- V – elaborar e encaminhar à Auditoria Interna, ao Comitê de Auditoria e ao Conselho de Administração relatórios semestrais sobre sua atuação, contendo as proposições mencionadas no item anterior.

§ 2º A atuação da Ouvidoria será pautada pela transparência, independência, imparcialidade e isenção, sendo dotada de condições adequadas para o seu efetivo funcionamento.

§ 3º A Ouvidoria terá assegurado o acesso às informações necessárias para sua atuação, podendo, para tanto, requisitar informações e documentos para o exercício de suas atividades, observada a legislação relativa ao sigilo bancário.

§ 4º A função de Ouvidor será desempenhada por empregado da ativa, detentor de comissão compatível com as atribuições da Ouvidoria, o qual terá mandato de 1 (um) ano, renovável por igual período, sendo designado e destituído, a qualquer tempo, pelo Presidente do Banco.

§ 5º O empregado designado para o exercício das atribuições de ouvidor não perceberá outra remuneração além daquela prevista para a comissão que originalmente ocupa.

CAPÍTULO VI – CONSELHO FISCAL

Composição

Art. 36. O Conselho Fiscal funcionará de modo permanente e será constituído por cinco membros efetivos e respectivos suplentes, eleitos anualmente pela Assembleia Geral Ordinária, assegurada aos acionistas minoritários a eleição de dois membros.

Estatuto Social

Consolidado na AGE de 13.04.2010 17

§ 1º Os representantes da União no Conselho Fiscal serão indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda, dentre os quais um representante do Tesouro Nacional.

§ 2º A remuneração dos conselheiros fiscais será fixada pela Assembleia Geral que os eleger.

§ 3º Além das pessoas a que se refere o art. 13 deste Estatuto, não podem ser eleitos para o Conselho Fiscal membros dos órgãos de Administração e empregados do Banco, ou de sociedade por este controlada, e o cônjuge ou parente, até o terceiro grau, de administrador do Banco.

§ 4º Os membros do Conselho Fiscal serão investidos em seus cargos, independentemente da assinatura de termo de posse, desde a respectiva eleição.

§ 5º Os conselheiros fiscais devem, até a primeira reunião do Conselho Fiscal que ocorrer após a respectiva eleição, assinar o Termo de Anuência dos membros do Conselho Fiscal ao Regulamento de Listagem do Novo Mercado da BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo.

Funcionamento

Art. 37. Observadas as disposições deste Estatuto, o Conselho Fiscal, por voto favorável de, no mínimo, quatro de seus membros, elegerá o seu Presidente e aprovará o seu regimento interno.

§ 1º O Conselho Fiscal reunir-se-á em sessão ordinária, uma vez por mês, e, extraordinariamente, sempre que julgado necessário por qualquer de seus membros ou pela Administração do Banco.

§ 2º Perderá o cargo, salvo motivo de força maior ou caso fortuito, o membro do Conselho Fiscal que deixar de comparecer, sem justificativa, a três reuniões ordinárias consecutivas ou a quatro reuniões ordinárias alternadas durante o prazo do mandato.

§ 3º Exceto nas hipóteses previstas no caput deste artigo, a aprovação das matérias submetidas à deliberação do Conselho Fiscal exige voto favorável de, no mínimo, três de seus membros.

Art. 38. Os Conselheiros Fiscais assistirão às reuniões do Conselho de Administração em que se deliberar sobre os assuntos em que devam opinar.

Parágrafo único. O Conselho Fiscal far-se-á representar por, pelo menos, um de seus membros às reuniões da Assembleia Geral e responderá aos pedidos de informação formulados pelos acionistas.

Dever de informar e outras obrigações

Art. 39. Os membros do Conselho Fiscal acionistas do Banco devem observar, também, os deveres previstos no art. 17 deste Estatuto.

CAPÍTULO VII – EXERCÍCIO SOCIAL, LUCRO, RESERVAS E DIVIDENDOS

Exercício social

Art. 40. O exercício social coincidirá com o ano civil, com término no dia 31 de dezembro de cada ano.

Demonstrações financeiras

Art. 41. Serão levantadas demonstrações financeiras ao final de cada semestre e,

facultativamente, balanços intermediários em qualquer data, inclusive para pagamento de dividendos, observadas as prescrições legais.

Estatuto Social

Consolidado na AGE de 13.04.2010 18

§ 1º As demonstrações financeiras trimestrais, semestrais e anuais, além dos requisitos legais e regulamentares, devem conter:

I – balanço patrimonial consolidado, demonstrações do resultado consolidado e dos fluxos de caixa;

II – demonstração do valor adicionado;

III – comentários acerca do desempenho consolidado;

IV – posição acionária de todo aquele que detiver, direta ou indiretamente, mais de 5% (cinco por cento) do capital social do Banco;

V – quantidade e características dos valores mobiliários de emissão do Banco de que o acionista controlador, os administradores e os membros do Conselho Fiscal sejam titulares, direta ou indiretamente;

VI – evolução da participação das pessoas referidas no inciso anterior, em relação aos respectivos valores mobiliários, nos doze meses imediatamente anteriores; e

VII – quantidade de ações em circulação e o seu percentual em relação ao total emitido.

§ 2º Nas demonstrações financeiras do exercício, serão apresentados, também, indicadores e informações sobre o desempenho socioambiental do Banco.

Art. 42. As demonstrações financeiras trimestrais, semestrais e anuais serão também elaboradas

em inglês, sendo que pelo menos as demonstrações financeiras anuais serão também elaboradas de acordo com os padrões internacionais de contabilidade.

Destinação do lucro

Art. 43. Após a absorção de eventuais prejuízos acumulados e deduzida a provisão para pagamento do imposto de renda, do resultado de cada semestre serão apartadas verbas que, observados os limites e condições exigidos por lei, terão, pela ordem, a seguinte destinação:

I – constituição de Reserva Legal;

II – constituição, se for o caso, de Reserva de Contingência e de Reservas de Lucros a Realizar;

III – pagamento de dividendos, observado o disposto nos artigos 44 e 45 deste Estatuto;

IV – do saldo apurado após as destinações anteriores:

a) constituição das seguintes Reservas Estatutárias:

1- Reserva para Margem Operacional, com a finalidade de garantir margem operacional compatível com o desenvolvimento das operações da sociedade, constituída pela parcela de até 100% (cem por cento) do saldo do lucro líquido, até o limite de 80% (oitenta por cento) do capital social;

2- Reserva para Equalização de Dividendos, com a finalidade de assegurar recursos para o pagamento de dividendos, constituída pela parcela de até 50% (cinquenta por cento) do saldo do lucro líquido, até o limite de 20% (vinte por cento) do capital social;

b) demais reservas e retenção de lucros previstas na legislação.

Parágrafo único. Na constituição de reservas serão observadas, ainda, as seguintes normas:

I – as reservas e retenção de lucros de que trata o inciso IV não poderão ser aprovadas em prejuízo da distribuição do dividendo mínimo obrigatório;

II – o saldo das reservas de lucros, exceto as para contingências e de lucros a realizar,

não poderá ultrapassar o capital social;

Estatuto Social

Consolidado na AGE de 13.04.2010 19

III – as destinações do resultado, no curso do exercício, serão realizadas por proposta do Conselho Diretor, aprovada pelo Conselho de Administração e deliberada pela Assembleia Geral Ordinária de que trata o § 1º do artigo 9º deste Estatuto, ocasião em que serão apresentadas as justificativas dos percentuais aplicados na constituição das reservas estatutárias de que trata a alínea “a” do inciso IV do caput deste artigo.

Dividendo obrigatório

Art. 44. Aos acionistas é assegurado o recebimento semestral de dividendo mínimo e obrigatório

equivalente a 25% (vinte e cinco por cento) do lucro líquido ajustado, como definido em lei e neste Estatuto.

§ 1º O dividendo correspondente aos semestres de cada exercício social será declarado por ato do Conselho Diretor, aprovado pelo Conselho de Administração.

§ 2º Os valores dos dividendos devidos aos acionistas sofrerão incidência de encargos financeiros na forma da legislação, a partir do encerramento do semestre ou do exercício social em que forem apurados até o dia do efetivo recolhimento ou pagamento, sem prejuízo da incidência de juros moratórios quando esse recolhimento não se verificar na data fixada em lei, pela Assembleia Geral ou por deliberação do Conselho Diretor.

§ 3º É admitida a distribuição de dividendos intermediários em períodos inferiores ao previsto no caput deste artigo, observado o disposto nos artigos 21, II, “a”, 29, I e VII, e 44, § 1º, deste Estatuto.

Juros sobre o capital próprio

Art. 45. Observada a legislação vigente e na forma da deliberação do Conselho de Administração, o Conselho Diretor poderá autorizar o pagamento ou crédito aos acionistas de juros, a título de remuneração do capital próprio, bem como a imputação do seu valor ao dividendo mínimo obrigatório.

§ 1º Caberá ao Conselho Diretor fixar o valor e a data do pagamento ou crédito de cada parcela dos juros, autorizado na forma do caput deste artigo.

§ 2º Os valores dos juros devidos aos acionistas, a título de remuneração sobre o capital próprio, sofrerão incidência de encargos financeiros, na forma do § 2º do artigo precedente.

CAPÍTULO VIII – RELAÇÕES COM O MERCADO

Art. 46. O Banco:

I – realizará, pelo menos uma vez por ano, reunião pública com analistas de mercado, investidores e outros interessados, para divulgar informações quanto à sua situação econômico-financeira, bem como no tocante a projetos e perspectivas;

II – enviará à bolsa de valores em que suas ações forem mais negociadas, além de outros documentos a que esteja obrigado por força de lei:

- a) o calendário anual de eventos corporativos;
- b) programas de opções de aquisição de ações ou de outros títulos de emissão do Banco, destinados aos seus empregados e administradores, se houver; e
- c) os documentos colocados à disposição dos acionistas para deliberação na Assembleia Geral;

III – divulgará, em sua página na Internet, além de outras, as informações:

- a) referidas nos arts. 41 e 42 deste Estatuto;
- b) divulgadas na reunião pública referida no inciso I deste artigo; e
- c) prestadas à bolsa de valores na forma do inciso II deste artigo;

IV – adotará medidas com vistas à dispersão acionária na distribuição de novas ações,

Estatuto Social

Consolidado na AGE de 13.04.2010 20

tais como:

- a) garantia de acesso a todos os investidores interessados; ou
- b) distribuição, a pessoas físicas ou a investidores não institucionais, de, no mínimo, 10% (dez por cento) das ações emitidas.

CAPÍTULO IX – DISPOSIÇÕES ESPECIAIS

Ingresso nos quadros do Banco

Art. 47. Só a brasileiros será permitido ingressar no quadro de empregados do Banco no País. Parágrafo único. Os portugueses residentes no País poderão também ingressar nos serviços e quadros do Banco, desde que amparados por igualdade de direitos e obrigações civis e estejam no gozo de direitos políticos legalmente reconhecidos.

Art. 48. O ingresso no quadro de empregados do Banco dar-se-á mediante aprovação em concurso público.

§ 1º Os empregados do Banco estão sujeitos à legislação do trabalho e aos regulamentos internos da Companhia.

§ 2º Poderão ser contratados, a termo e demissíveis “ad nutum”, profissionais para exercerem as funções de assessoramento especial ao Presidente, observada a dotação máxima de três Assessores Especiais do Presidente e um Secretário Particular do Presidente.

Publicações oficiais

Art. 49. O Conselho Diretor fará publicar, no Diário Oficial da União, o Regulamento de Licitações do Banco do Brasil.

Análise de risco de crédito, operacional e de mercado

Art. 50. O Banco contratará, periodicamente, empresa de auditoria externa para avaliar o processo

de análise de riscos de crédito, de mercado e operacional, e o processo de deferimento de operações da Instituição, submetendo os resultados do trabalho à apreciação dos Conselhos Diretor, Fiscal e de Administração.

Arbitragem

Art. 51. O Banco, seus acionistas, administradores e membros do Conselho Fiscal obrigam-se a

resolver, por meio de arbitragem, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei de Sociedades Anônimas, no Estatuto Social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento de Listagem do Novo Mercado da BOVESPA, do Regulamento de Arbitragem da Câmara de Arbitragem e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

§ 1º O disposto no caput não se aplica às disputas ou controvérsias que se refiram às atividades próprias do Banco, como instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional, e às atividades previstas no art. 19 da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e demais leis que lhe atribuam funções de agente financeiro, administrador ou gestor de recursos públicos.

§ 2º Excluem-se, ainda, do disposto no caput, as disputas ou controvérsias que envolvam direitos indisponíveis.

Art. 52. O Banco, na forma definida pelo Conselho de Administração, assegurará aos integrantes

Estatuto Social

Consolidado na AGE de 13.04.2010 21

e ex-integrantes do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal, da Diretoria Executiva, bem como do Comitê de Auditoria e de outros órgãos técnicos ou consultivos criados por este Estatuto, a defesa em processos judiciais e administrativos contra eles instaurados pela prática de atos no exercício de cargo ou função, desde que não tenha sido constatado fato que dê causa a ação de responsabilidade e que não haja incompatibilidade com os interesses da Companhia, ou de suas subsidiárias e sociedades controladas e coligadas.

Parágrafo único. O Conselho de Administração poderá, ainda, na forma por ele definida e observado, no que couber, o disposto no caput deste artigo, autorizar a contratação de seguro em favor dos integrantes e ex-integrantes dos órgãos estatutários relacionados no caput para resguardá-los de responsabilidade por atos ou fatos pelos quais eventualmente possam vir a ser demandados judicial ou administrativamente, cobrindo todo o prazo de exercício dos seus respectivos mandatos.

CAPÍTULO X – OBRIGAÇÕES DO ACIONISTA CONTROLADOR

Alienação de controle

Art. 53. A alienação do controle acionário do Banco, direta ou indireta, tanto por meio de uma única operação, quanto por meio de operações sucessivas, somente poderá ser contratada sob a condição, suspensiva ou resolutiva, de que o adquirente se obrigue a, observando as condições e prazos previstos na legislação vigente e no Regulamento de Listagem do Novo Mercado da BOVESPA, fazer oferta pública de aquisição das ações dos demais acionistas, assegurando-se a estes tratamento igualitário àquele dado ao acionista controlador alienante.

§ 1º A oferta pública, prevista no caput deste artigo, será também realizada quando houver cessão onerosa de direitos de subscrição de ações e de outros títulos ou direitos relativos a valores mobiliários conversíveis em ações, de que venha resultar a alienação do controle do Banco.

§ 2º Aquele que, sendo acionista do Banco, vier a adquirir o seu controle, além de fazer a oferta pública de que trata o caput deste artigo, fica obrigado a ressarcir os acionistas de quem tenha comprado ações em bolsa nos seis meses anteriores à data da alienação do controle, pela diferença entre o preço pago ao acionista controlador alienante e o valor de aquisição em bolsa, devidamente atualizado.

§ 3º O acionista controlador alienante somente transferirá a propriedade de suas ações se o comprador subscrever o Termo de Anuência dos Controladores. O Banco somente registrará a transferência de ações para o comprador, ou para aquele(s) que vier(em) a deter o Poder de Controle, se este(s) subscrever(em) o Termo de Anuência dos Controladores a que alude o Regulamento de Listagem do Novo Mercado da BOVESPA.

§ 4º O Banco somente registrará acordo de acionistas que disponha sobre o exercício do Poder de Controle se os seus signatários subscreverem o Termo de Anuência dos Controladores.

Fechamento de capital

Art. 54. Na hipótese de fechamento de capital do Banco e conseqüente cancelamento do registro

de companhia aberta, deverá ser ofertado um preço mínimo às ações, correspondente ao valor econômico apurado por empresa especializada escolhida pela Assembleia Geral, que tenha independência e experiência comprovada, na forma da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

§ 1º A obrigatoriedade de que trata o caput aplica-se também à hipótese de saída do Banco do Novo Mercado da BOVESPA nos casos de registro de ações do Banco para negociação fora do Novo Mercado, ou de reestruturação societária em que a empresa resultante não seja registrada no Novo Mercado, observando as condições e prazos previstos na legislação vigente e no Regulamento de Listagem do Novo Mercado.

Estatuto Social

Consolidado na AGE de 13.04.2010 22

§ 2º Os custos com a contratação de empresa especializada de que trata o caput serão suportados pelo acionista controlador.

Ações em circulação

Art. 55. O acionista controlador promoverá medidas tendentes a manter em circulação, no mínimo,

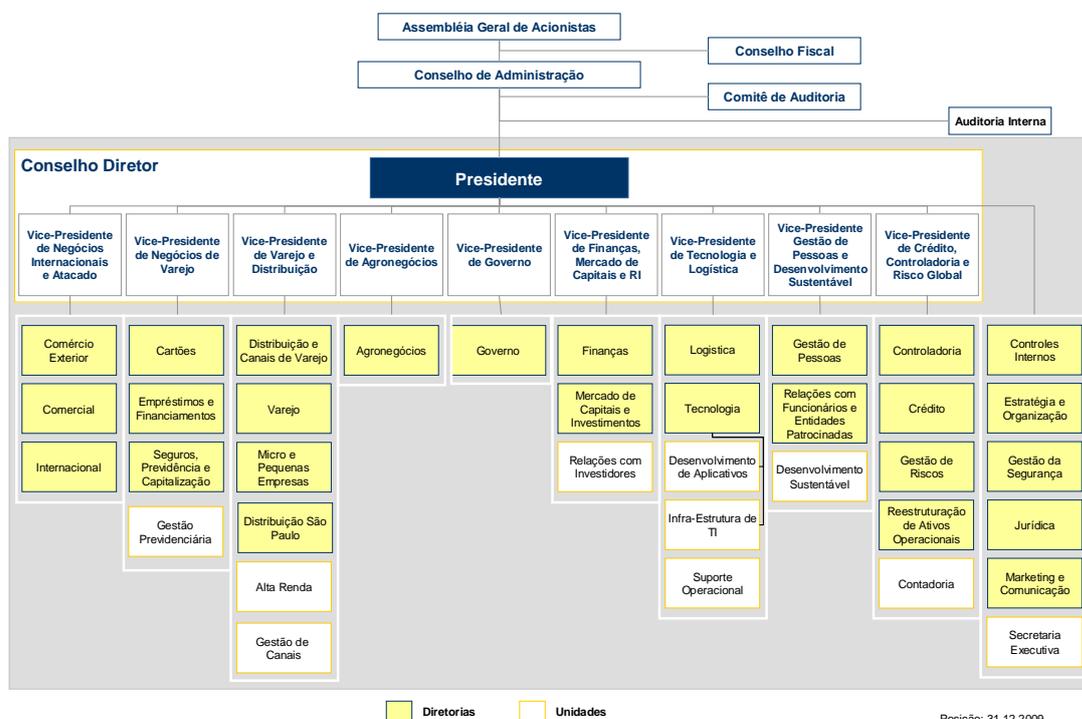
25% (vinte e cinco por cento) das ações de emissão do Banco.

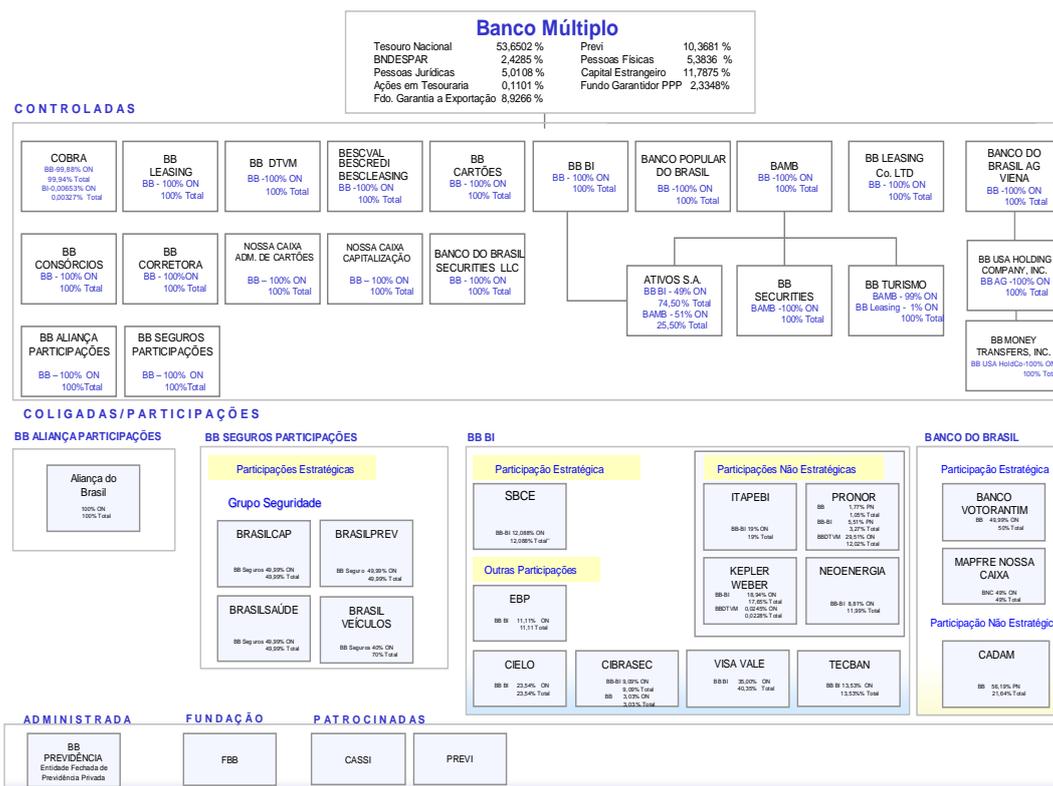
CAPÍTULO XI – DISPOSIÇÃO TRANSITÓRIA

Art. 56. As medidas previstas no art. 42 deste Estatuto serão implementadas após definição de cronograma pelo Conselho.

Brasília (DF), 13 de abril de 2010.

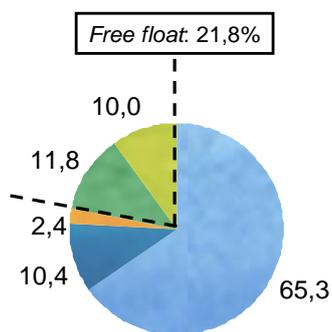
ANEXO C – APRESENTAÇÃO AO MERCADO



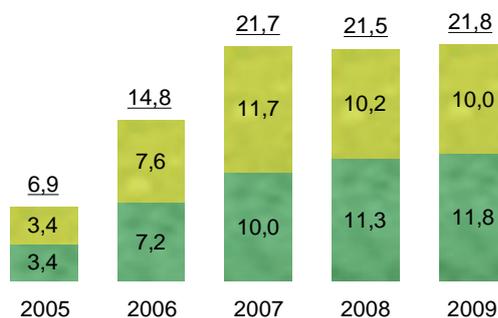


Posição Acionária

Participação¹



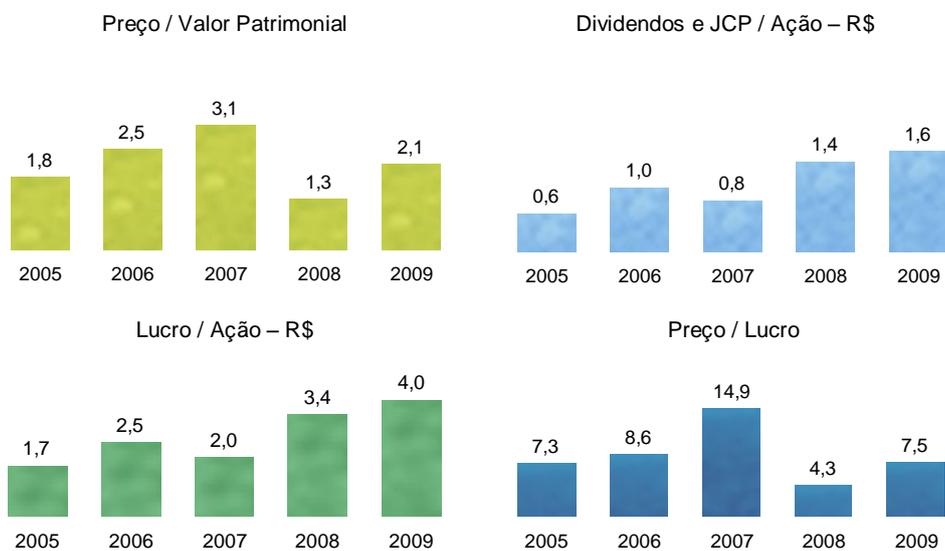
Free Float - %



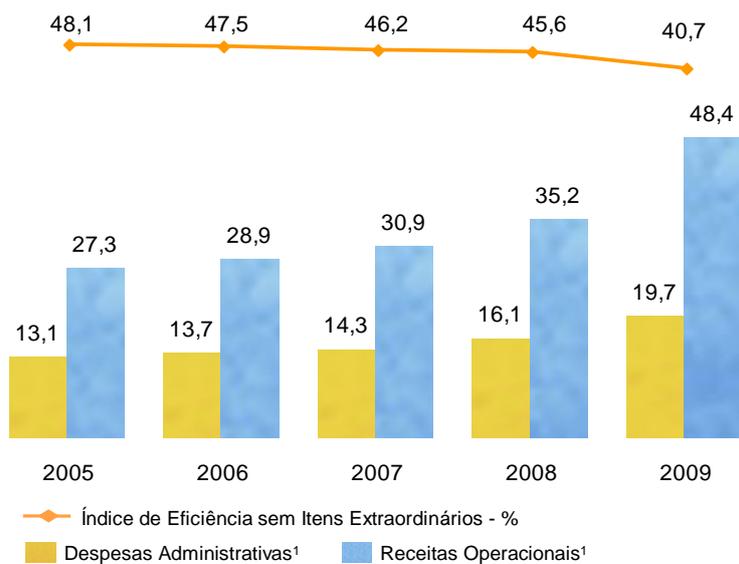
■ Tesouro Nacional ■ BNDESPar
■ PREVI ■ Demais ■ Capital Estrangeiro

¹ Restam 0,1% referentes às ações provenientes da Incorporação BNC.

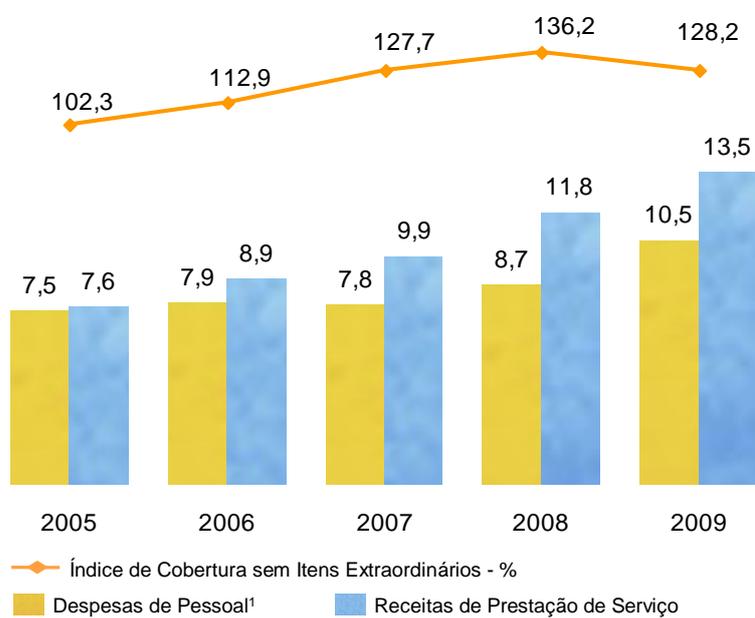
Performace Acionária



Produtividade



(1) Sem itens extraordinários

Produtividade

(1) Sem itens extraordinários

ANEXO D – BB EM GRANDES NÚMEROS

Análise do Desempenho 2T10

Demonstração	Resumida	do		Resultado		Fluxo Semestral		Societário		
		Fluxo Trimestral			Var. %				Var. %	
		2T09	1T10	2T10	s/2T09	s/1T10	1S09	1S10	s/1S09	
R\$ milhões										
Receitas da Intermediação Financeira		15.365	17.981	18.848	22,7	4,8	29.854	36.829	23,4	
Operações de Crédito		9.983	11.953	12.384	24,1	3,4	18.485	24.317	31,7	
Operações de Arrendamento Mercantil		148	240	204	38,2	(15,0)	288	445	55,5	
Resultado de Operações com TVM		5.215	5.844	5.195	(0,4)	(7,9)	10.945	10.839	(1,0)	
Resultado com Instrumentos Financeiros Derivativos		(451)	(232)	(29)	(93,5)	(87,3)	(512)	(262)	(49,0)	
Resultado de Operações de Câmbio		131	(18)	71	(45,5)	-	15	53	257,7	
Resultado das Aplicações Computabilizadas		213	274	917	330,5	234,7	389	1.192	208,6	
Result. Fin. das Op. de Seguros, Previd. e Capitalização		148	120	125	(14,3)	4,3	287	245	(8,3)	
Despesa da Intermediação Financeira		(11.415)	(12.356)	(12.577)	10,2	1,8	(22.546)	(24.932)	10,6	
Operações de Captação no Mercado		(7.087)	(8.483)	(9.055)	28,1	8,8	(14.828)	(17.548)	18,3	
Operações de Empréstimos, Cessão e Repasses		(483)	(903)	(997)	108,5	10,3	(1.199)	(1.900)	58,5	
Provisão para Créd. Liquidação Duvidosa		(3.885)	(2.959)	(2.525)	(34,7)	(14,7)	(5.519)	(5.484)	(15,9)	
Resultado Bruto da Intermediação Finan.		3.950	5.625	6.271	58,8	11,5	7.308	11.896	62,8	
Outras Receitas/Despesas Operacionais		(1.167)	(1.896)	(1.789)	53,2	(5,6)	(3.832)	(3.684)	(3,8)	
Receitas de Prestação de Serviços		2.557	2.747	2.853	11,8	3,8	4.811	5.600	16,4	
Rendas de Tarifas Bancárias		879	887	1.101	25,3	24,2	1.588	1.988	25,8	
Despesas de Pessoal		(2.508)	(3.021)	(3.105)	23,9	2,8	(5.659)	(6.125)	8,2	
Outras Despesas Administrativas		(2.871)	(3.277)	(3.039)	5,8	(7,3)	(5.582)	(6.315)	13,5	
Outras Despesas Tributárias		(860)	(884)	(944)	9,7	9,3	(1.528)	(1.808)	18,3	
Resultado de Participação em Coligadas e Controladas		(576)	50	29	-	(41,5)	(688)	79	-	
Result. de Op. com Seguros, Previdência e Capitalização		471	440	488	(0,6)	6,3	775	909	17,3	
Outras Receitas Operacionais		4.957	3.110	3.020	(39,1)	(2,9)	7.018	6.130	(12,6)	
Outras Despesas Operacionais		(3.217)	(1.989)	(2.173)	(32,5)	10,3	(4.588)	(4.142)	(9,7)	
Resultado Operacional		2.782	3.730	4.483	61,1	20,2	3.477	8.212	136,2	
Resultado Não Operacional		1.426	217	129	(90,9)	(40,3)	1.442	348	(76,0)	
Resultado Antes da Tributação s/ Lucro		4.208	3.946	4.612	9,6	16,9	4.919	8.558	74,0	
Imposto de Renda e Contribuição Social		(1.559)	(1.242)	(1.473)	(5,8)	18,8	(378)	(2.715)	618,5	
Participações Estatutárias no Lucro		(300)	(353)	(414)	38,0	17,1	(527)	(767)	45,6	
Participações Minoritárias nas Controladas		(1)	-	-	-	-	(1)	-	-	
Lucro Líquido		2.348	2.351	2.725	16,1	15,9	4.014	5.076	26,5	

Demonstração do Resultado com Realocações

R\$ milhões	Fluxo Trimestral			Var. %		Fluxo Semestral		Var. %
	2T09	1T10	2T10	s/2T09	s/1T10	1S09	1S10	s/1S09
Receitas da Intermediação Financeira	16.037	18.562	19.512	21,7	5,1	31.297	38.075	21,7
Operações de Crédito (4) (14)	10.133	12.480	12.991	28,2	4,1	19.084	25.471	33,5
Operações de Arrendamento Mercantil	148	240	204	38,2	(15,0)	288	448	55,5
Resultado de Operações com TVM	5.215	5.844	5.195	(0,4)	(7,9)	10.945	10.839	(1,0)
Resultado com Inst. Financeiros Derivativos	(451)	(232)	(29)	(93,5)	(87,3)	(512)	(262)	(49,0)
Resultado de Operações de Câmbio	131	(18)	71	(45,5)	-	15	53	257,7
Resultado das Aplicações Compulsórias	213	274	917	330,5	234,7	389	1.192	208,6
Resultado Fin. das Op. de Seguros, Previd. e Capitalização	148	120	125	(14,3)	4,3	267	245	(8,3)
Ganho(Perda) Cambial s/ PL Fin. no Ext. (1)	(592)	18	(5)	(99,2)	-	(677)	13	-
Outros Rec. Op. com Caract. de Interm. (2)	1.533	28	57	(98,3)	105,4	2.003	85	(95,7)
Hedge Fiscal (5)	(439)	8	(15)	(96,6)	-	(503)	(8)	(98,7)
Despesa da Intermediação Financeira	(7.550)	(9.205)	(10.052)	33,1	9,2	(15.825)	(19.257)	21,7
Operações de Captação no Mercado (3)	(7.067)	(8.302)	(9.055)	28,1	9,1	(14.828)	(17.357)	18,7
Op. de Emp., Cessões e Repasses	(483)	(903)	(997)	108,5	10,3	(1.199)	(1.900)	58,5
Margem Financeira Bruta	8.487	9.357	9.461	11,5	1,1	15.472	18.817	21,6
Prov. p/ Créd. de Liquidação Duvidosa (6) (15)	(3.172)	(3.026)	(2.871)	(9,5)	(5,1)	(5.863)	(5.897)	4,1
Margem Financeira Líquida	5.316	6.331	6.590	24,0	4,1	9.809	12.920	31,7
Rendas de Tarifas	3.438	3.834	3.954	15,1	8,8	6.379	7.588	19,0
Receitas de Prestação de Serviços	2.557	2.747	2.853	11,6	3,8	4.811	5.600	18,4
Rendas de Tarifas Bancárias	879	887	1.101	25,3	24,2	1.568	1.988	26,8
Res. de Operações com Seguros, Previdência e Capitalização	471	440	468	(0,8)	6,3	775	909	17,3
Despesas Tributárias s/ Faturamento (5) (7)	(808)	(839)	(909)	12,8	8,4	(1.424)	(1.747)	22,7
Margem de Contribuição	8.417	9.567	10.103	20,0	5,6	15.539	19.670	26,6
Despesas Administrativas	(4.892)	(5.300)	(5.471)	11,8	3,2	(8.823)	(10.771)	22,1
Despesas de Pessoal (8)	(2.813)	(2.851)	(2.937)	12,4	3,0	(4.742)	(5.788)	22,0
Outras Despesas Administrativas (8) (9)	(2.279)	(2.449)	(2.534)	11,2	3,5	(4.080)	(4.983)	22,1
Outras Despesas Tributárias (7)	(7)	(26)	(34)	378,7	28,6	(50)	(60)	20,2
Resultado Comercial	3.518	4.241	4.588	30,7	8,4	6.667	8.839	32,6
Risco Legal	(45)	(49)	(239)	427,8	(46,9)	(242)	(888)	183,8
Demandas Cíveis (8) (13) (18) (20)	(152)	(238)	35	-	-	(247)	(203)	(18,0)
Demandas Trabalhistas (8) (18) (19) (20)	107	(212)	(274)	-	29,4	5	(485)	-
Outros Componentes do Resultado	(740)	(379)	(491)	(33,8)	29,8	(1.294)	(870)	(32,8)
Res. de Part. em Collig. e Control. (1)	15	32	34	123,1	6,2	10	66	541,0
Res. De Outras Receitas/Despesas Operacionais	(755)	(411)	(525)	(30,5)	27,7	(1.304)	(938)	(28,3)
Outras Rec Op (2) (3) (4) (10) (11)	838	1.112	1.180	40,8	6,1	1.633	2.292	40,3
PREVI (10) (11)	298	913	913	206,2	0,0	597	1.827	206,2
Outras Desp Op (2) (8) (9) (13)	(1.891)	(2.437)	(2.818)	38,4	7,4	(3.534)	(5.055)	43,0
Resultado Operacional	2.733	3.412	3.869	41,5	13,4	5.130	7.281	41,9
Resultado Não Operacional (12) (21)	11	3	15	44,4	408,8	27	18	(32,2)
Resultado Antes da Trib. s/ o Lucro	2.744	3.415	3.884	41,6	13,7	5.157	7.299	41,5
IR e Contribuição Social (5) (10) (17) (18)	(771)	(1.053)	(1.194)	54,9	13,4	(1.459)	(2.247)	54,0
Benefício Fiscal de Juros sobre o Capital Próprio	182	207	210	15,2	1,4	382	417	15,5
Participações Estatutárias no Lucro (10)	(220)	(307)	(383)	64,7	18,2	(423)	(670)	58,4
Participações Minoritárias nas Controladas	(26)	-	-	-	-	(26)	-	-
Resultado Recorrente	1.727	2.056	2.327	34,8	13,2	3.250	4.383	34,9
Itens Extraordinários	455	384	310	(31,9)	(19,3)	784	694	(9,2)
Venda da Participação na VISA Internacional (12)	-	214	-	-	-	-	214	-
Planos Econômicos (13)	(193)	(85)	(140)	(27,5)	65,3	(288)	(225)	(21,8)
Cessão de Créditos (14)	271	-	-	-	-	271	-	-
Passivos Contingentes (BESC) (20)	-	-	250	-	-	-	250	-
PCLD Adicional (15)	(676)	-	332	-	-	(676)	332	-
Provação para Demandas Trabalhistas, Cíveis e Fiscais (16)	-	-	-	-	-	(1.367)	-	-
Créditos tributários - Diferencial de Alíquota CSLL (17)	-	-	-	-	-	1.213	-	-
Alienação de Investimentos (Visanet Brasil) (18)	1.415	-	-	-	-	1.415	-	-
Reversão de Passivos Trabalhistas (19)	-	568	-	-	-	-	568	-
Ganho de Capital BB Seguros Participações (21)	-	-	114	-	-	-	114	-
Efeitos Fiscais e PLR sobre Itens Extraordinários (22)	(362)	(313)	(248)	(31,9)	(21,5)	198	(560)	-
Ativo Atuarial - Ajustes (10)	166	(88)	88	(48,8)	-	-	-	-
Lucro Líquido	2.348	2.351	2.725	16,1	15,9	4.014	5.076	26,5

Carteira de Crédito Pessoa Física

R\$ milhões	Saldos					Var. %		
	Mar/09	Jun/09	Set/09	Dez/09	Mar/10	Jun/10	s/Jun/09	s/Mar/10
CDC	28.138	31.809	34.609	37.153	47.468	51.198	60,9	7,9
Crédito Consignado	18.411	20.000	21.812	23.518	31.184	33.921	69,6	8,8
Empréstimo Pessoal ¹	3.924	4.018	4.133	4.460	5.127	5.628	40,1	9,8
CDC Salário ¹	6.744	7.791	8.865	9.177	11.177	11.647	49,5	4,2
Financiamento Imobiliário	167	350	471	676	1.029	1.197	242,3	16,3
Financiamento a Veículos ²	7.005	8.180	8.638	9.425	8.857	10.050	22,9	13,5
Cartão de Crédito	7.493	7.830	8.007	9.338	8.889	9.327	19,1	4,9
Cheque Especial	2.822	2.908	2.870	2.434	2.735	3.199	10,1	17,0
Microcrédito	548	519	549	674	870	1.048	101,5	20,3
Demais	4.031	3.650	3.604	3.897	3.708	4.436	21,6	19,7
BNC ³	9.991	13.224	14.524	15.090	6.926	5.569	(57,9)	(19,6)
Crédito Consignado	6.433	9.534	10.672	11.324	5.093	4.318	(54,7)	(15,2)
Empréstimo Pessoal	1.835	1.845	1.933	1.905	49	-	-	-
Financiamento Imobiliário	771	789	819	854	884	908	15,1	2,7
Demais	953	1.056	1.100	997	900	344	(67,5)	(61,8)
BV [*]	-	-	12.448	13.128	14.611	15.101	-	3,4
Crédito Consignado	-	-	1.689	1.674	2.293	2.237	-	(2,4)
Veículos	-	-	8.947	9.339	10.057	10.539	-	4,8
Leasing	-	-	1.671	1.974	2.123	2.184	-	2,9
Demais	-	-	139	138	138	140	-	1,4
Total	61.138	68.467	85.717	91.791	95.092	101.122	47,7	6,3

(1) Série refeita desde mar/09 por aprimoramento de metodologia. Parte do saldo de Empréstimo Pessoal migrou para CDC Salário.

(2) Em jun/10, consta saldo de operações de Finame Pro-Caminhoneiro PF no valor de R\$ 167,1 milhões e de R\$ 1.263,9 milhões de leasing.

(3) A partir de mar/10, devido à integração parcial da carteira do BNC e os sistemas do BB, parte dos saldos já integram as demais linhas desta tabela.

* A carteira de crédito do BV equivale a 50% da carteira de crédito BV.

Carteira de Crédito Pessoa Jurídica

R\$ milhões	Saldos					Var. %		
	Mar/09	Jun/09	Set/09	Dez/09	Mar/10	Jun/10	s/Jun/09	s/Mar/10
Capital de Giro ¹	45.699	47.614	51.847	56.947	60.772	67.499	41,8	11,1
Investimento	19.415	19.934	20.671	22.704	23.834	26.148	31,2	9,7
Recebíveis ¹	12.213	12.342	12.191	14.598	13.775	14.403	16,7	4,6
Conta Garantida	2.565	2.568	2.713	2.877	2.647	3.548	39,2	34,0
ACC/ACE	11.807	10.711	8.945	7.923	7.971	7.097	(33,7)	(11,0)
BNDES Exim	4.105	3.988	4.692	4.464	3.934	3.521	(11,7)	(10,5)
Cartão de Crédito	902	1.196	1.639	2.024	2.187	2.603	117,6	19,0
Cheque Especial	155	177	161	141	154	253	42,7	64,7
Demais	1.679	1.819	2.098	1.672	1.938	2.258	24,0	16,6
BNC ²	3.038	3.001	3.984	3.904	2.842	-	-	-
BV [*]	-	-	8.052	8.096	8.028	8.249	-	2,8
Capital de Giro	-	-	2.383	2.654	2.501	2.722	-	8,8
BNDES/FNAME	-	-	2.258	2.459	2.415	2.532	-	4,9
Nota de Crédito a Exportação	-	-	1.427	1.350	1.426	1.430	-	0,3
Empréstimos Coobrigados	-	-	681	618	585	509	-	(13,1)
Demais	-	-	1.304	1.016	1.100	1.055	-	(4,1)
Total	101.776	103.351	116.994	125.336	128.080	135.575	31,2	5,9

(1) Série refeita desde mar/09 por aprimoramento de metodologia. Parte do saldo de Capital de Giro migrou para Recebíveis.

(2) A partir de mar/10, devido à integração entre a carteira do BNC e os sistemas do BB, parte dos saldos já integram as demais linhas desta tabela.

* Montante equivalente a 50% da carteira de crédito do BV.

Itens do Passivo

RS milhões	Set/08	Dez/08	Mar/09	Jun/09	Set/09	Dez/09	Mar/10	Jun/10
Depósitos	229.810	270.841	305.002	310.848	328.958	337.564	342.624	343.981
Depósitos à Vista	42.955	51.949	47.276	49.075	50.107	56.459	54.973	59.025
Depósitos de Poupança	52.693	54.965	70.567	69.011	72.233	75.742	78.719	81.541
Depósitos Interfinanceiros	6.309	14.065	8.408	7.459	9.627	11.619	10.749	10.436
Depósitos a Prazo	127.582	149.618	178.487	185.072	194.707	193.516	197.934	192.715
Depósitos para Investimento	270	243	266	228	284	229	249	243
Captações no Mercado Aberto	85.339	91.130	106.452	101.508	153.603	160.821	157.888	166.603
Obrigações no Exterior	7.672	11.108	13.065	11.209	15.088	13.733	19.539	24.248
Obrigações por Repasses no País	19.640	22.438	22.220	22.626	26.761	31.390	32.995	36.308
Demais Passivos	97.887	95.822	114.327	120.290	129.615	128.922	134.212	145.254
Patrimônio Líquido	27.889	29.937	30.859	32.360	33.661	36.119	37.648	39.332
Passivo Total	458.237	521.273	591.925	598.839	685.684	708.549	724.881	755.706

Captações de Mercado

	RS milhões							
	Set/08	Dez/08	Mar/09	Jun/09	Set/09	Dez/09	Mar/10	Jun/10
Depósitos à Vista	42.955	51.949	47.276	49.075	50.107	56.459	54.973	59.025
Depósitos de Poupança	52.693	54.965	70.567	69.011	72.233	75.742	78.719	81.541
Depósitos Interfinanceiros	6.309	14.065	8.408	7.459	9.627	11.619	10.749	10.436
Depósitos a Prazo e de Investimento	127.852	149.862	178.753	185.300	194.991	193.745	198.183	192.958
Captações no Mercado Aberto	85.339	91.130	106.452	101.508	153.603	160.821	157.888	166.603
TOTAL	315.149	361.971	411.455	412.353	480.561	498.385	500.490	510.563

Valor Agregado Líquido

RS milhões	Fluxo Trimestral				Var. %		Fluxo Semestral		Var. %
	2T09	1T10	2T10	s/2T09	s/1T10	1S09	1S10	s/1S09	
Margem Financeira Bruta	8.487	9.357	9.481	11,5	1,1	15.472	18.817	21,8	
Rendas de Produtos Não Financeiros	2.734	2.916	3.198	16,9	9,8	5.196	6.111	17,6	
Tarifas de Conta Corrente	883	875	985	14,1	12,8	1.587	1.861	17,2	
Receitas de Administração de Fundos	506	537	575	13,5	7,1	952	1.112	16,8	
Operações de Crédito	344	307	413	19,8	34,3	654	720	10,0	
Cobrança	284	288	302	6,5	4,9	541	591	9,2	
Arrecadações	120	143	141	18,0	(1,1)	230	284	23,2	
Rendas de Cartão	571	712	727	27,3	2,1	1.140	1.439	26,2	
Seguridade	45	53	52	15,7	(2,0)	92	106	15,4	
Outros	2.310	3.220	3.389	45,9	4,8	4.199	6.589	56,9	
Seguridade – Corretagem	57	73	75	32,6	3,0	117	149	27,1	
Seguridade – Resultado	187	218	212	13,7	(2,4)	344	430	25,2	
Outros RPS	645	645	683	5,8	5,8	1.068	1.328	24,8	
Res. de Part. em Coligadas e Controladas	(198)	(188)	(179)	(9,6)	(3,8)	(359)	(364)	1,4	
Res. de Op. com Seg., Previdência e Capitaliz.	471	440	488	(0,6)	6,3	775	909	17,3	
Outras Receitas Operacionais	1.136	1.112	1.180	3,8	6,1	2.230	2.292	2,8	
PREVI	-	913	913	-	0,0	-	1.827	-	
Resultado Não Operacional	11	3	15	44,4	408,8	27	18	(32,2)	
Valor Agregado	13.531	15.492	16.025	18,4	3,4	24.867	31.517	26,7	
Distrib. do Valor Agregado (exceto acionistas)	(11.183)	(13.141)	(13.306)	18,9	1,2	(20.854)	(26.441)	26,8	
Despesas Operacionais e com Risco	(5.083)	(5.463)	(5.489)	8,4	0,5	(9.197)	(10.952)	19,1	
Prov. para Créditos de Liquidação Duvidosa	(3.172)	(3.026)	(2.871)	(9,5)	(5,1)	(5.663)	(5.897)	4,1	
Outras Despesas Operacionais	(1.891)	(2.437)	(2.618)	39,4	7,4	(3.535)	(5.055)	43,0	
Despesas de Pessoal	(2.727)	(3.389)	(3.574)	31,1	6,1	(5.160)	(6.943)	34,5	
Despesas de Pessoal	(2.506)	(3.062)	(3.211)	28,1	4,8	(4.737)	(6.273)	32,4	
Participações Estatutárias no Lucro	(220)	(307)	(363)	64,7	18,2	(423)	(670)	58,4	
Despesas Administrativas	(2.431)	(2.687)	(2.499)	2,8	(7,0)	(4.328)	(5.186)	19,8	
Despesas Tributárias	(1.584)	(1.917)	(2.138)	34,9	11,4	(2.932)	(4.054)	36,3	
Despesas Tributárias s/ Faturamento	(808)	(839)	(909)	12,8	8,4	(1.424)	(1.747)	22,7	
Outras Despesas Tributárias	(7)	(26)	(34)	378,7	28,6	(50)	(50)	20,2	
Imposto de Renda e Contribuição Social	(771)	(1.053)	(1.194)	54,9	13,4	(1.459)	(2.247)	54,0	
Itens Extraordinários	455	384	310	(31,9)	(19,3)	764	694	(9,2)	
Ativo Atuarial PREVI - Ajustes	166	(88)	88	(46,8)	-	-	-	-	
Valor Agregado aos Acionistas	2.348	2.351	2.725	16,1	15,9	4.014	5.076	26,5	

Balço Patrimonial Ativo – Srie

R\$ milhes	Set/08	Dez/08	Mar/09	Jun/09	Set/09	Dez/09	Mar/10	Jun/10
ATIVO	458.237	521.273	591.925	598.839	685.684	708.549	724.881	755.706
Circulante e Realizável a Longo Prazo	449.235	511.761	577.351	584.287	669.719	691.539	706.102	737.151
Disponibilidades	6.847	5.545	7.516	6.212	8.340	7.843	7.364	9.535
Aplicações Interfinanceiras de Liquidez	71.092	119.408	131.796	132.438	157.541	168.398	152.595	132.543
Aplicações no Mercado Aberto	61.637	95.160	103.356	111.171	134.045	144.174	125.683	107.838
Aplicações em Depósitos Interfinanceiros	9.454	24.249	28.440	21.267	23.495	24.224	26.911	24.704
Titulos e Valores Mobiliários	85.954	86.909	110.594	109.564	129.818	124.337	119.364	132.249
Titulos Disponíveis para Negociação	26.475	26.136	32.475	31.661	44.590	38.274	38.183	44.830
Titulos Disponíveis para Venda	37.777	38.374	45.269	46.645	52.750	62.161	62.950	67.153
Titulos Mantidos até o Vencimento	20.443	20.123	31.433	30.477	30.773	22.439	17.070	19.049
Instrumentos Financeiros Derivativos	1.258	2.276	1.417	781	1.706	1.463	1.162	1.217
Relações Interfinanceiras	38.238	21.287	30.925	29.127	31.262	26.592	53.144	64.857
Depósitos no Banco Central	35.564	20.882	25.543	24.507	26.468	24.280	47.244	59.374
Compuls. s/ Dep. à Vista e Rec. Livres	12.220	12.439	12.381	11.188	12.398	11.919	14.472	15.833
Compulsórios s/Poupança	23.344	8.443	13.162	13.319	14.069	12.361	32.773	43.541
Demais	2.675	405	5.382	4.620	4.784	2.312	5.900	5.483
Relações Interdependências	138	228	99	102	161	295	99	110
Operações de Crédito	175.599	190.882	205.376	214.906	246.217	261.783	267.317	289.075
Setor Público	3.038	12.471	3.767	2.816	4.975	5.667	5.668	6.145
Setor Privado	183.345	191.589	216.684	228.995	259.359	273.801	279.054	300.028
(Prov. p/ Créditos de Liquid. Duvidosa)	(10.783)	(13.179)	(15.075)	(16.904)	(18.118)	(17.685)	(17.405)	(17.097)
Operações de Arrendamento Mercantil	2.267	2.968	3.246	3.253	4.636	4.701	4.593	4.394
Op. de Arr. e Subarrend. a Receber	2.310	4.880	3.352	3.406	4.861	4.932	4.826	4.641
Setor Público	48	55	53	60	60	63	59	53
Setor Privado	2.262	4.825	3.299	3.346	4.801	4.869	4.767	4.588
(Rendas a Apropriar de Arrend. Mercantil)	-	(1.842)	-	-	-	-	-	-
(PCLD de Arrendamento Mercantil)	(44)	(71)	(106)	(153)	(225)	(231)	(233)	(246)
Outros Créditos	68.375	83.279	86.156	87.034	89.641	95.233	99.430	101.887
Créditos por Avals e Fianças Honorados	51	71	81	78	76	91	89	73
Carteira de Câmbio	17.053	20.914	19.041	13.957	12.066	8.671	11.808	12.258
Rendas a Receber	402	413	513	502	542	563	588	678
Negociação e Intermediação de Valores	287	347	150	1.763	522	436	400	409
Créditos Específicos	821	846	868	888	910	932	954	978
Operações Especiais	0	0	0	0	0	0	-	-
Créditos de Op. de Seg. Previd. e Capitalização	396	441	586	702	815	908	850	816
Crédito Tributário	14.994	16.499	20.413	21.053	22.261	21.910	22.000	22.431
Ativo Atuarial	2.003	7.794	7.794	7.794	8.410	8.709	13.374	14.510
Devedores por Depósitos em Garantia	17.481	18.007	20.024	20.489	20.888	21.209	21.764	22.380
Diversos	16.008	19.325	18.363	20.916	24.523	29.539	29.226	28.988
(Prov. p/ Outros Créd. De Lq. Duvidosa)	(1.121)	(1.377)	(1.676)	(1.725)	(1.671)	(1.682)	(1.625)	(1.633)
(C/ Caract. de Concessão de Crédito)	(360)	(579)	(649)	(702)	(728)	(702)	(678)	(744)
(S/ Caract. de Concessão de Crédito)	(760)	(798)	(1.027)	(1.023)	(943)	(980)	(947)	(890)
Outros Valores e Bens	726	1.256	1.642	1.652	2.114	2.358	2.196	2.501
Participações Societárias	0	0	0	0	-	-	-	-
Outros Valores e Bens	304	308	356	352	385	364	384	394
(Provisões para Desvalorizações)	(165)	(170)	(183)	(187)	(191)	(176)	(176)	(171)
Despesas Antecipadas	586	1.118	1.469	1.487	1.920	2.170	1.988	2.278
Permanente	9.002	9.512	14.574	14.551	15.965	17.010	18.780	18.555
Investimentos	1.589	966	961	5.184	6.625	6.645	6.869	6.866
Partic. em Colgadas e Controladas	763	163	188	4.369	5.698	5.776	5.964	5.910
Outros Investimentos	893	871	869	901	1.007	947	986	1.023
(Provisão para Perdas)	(66)	(68)	(96)	(87)	(80)	(78)	(82)	(68)
Imobilizado de Uso	3.082	3.339	3.588	3.663	3.741	4.214	4.230	4.259
Imóveis de Uso	2.692	2.668	2.825	2.970	3.061	3.336	3.256	3.392
Reavaliações de Imóveis de Uso	-	-	152	150	150	-	-	-
Outras Imobilizações de Uso	5.278	5.610	6.018	6.021	6.184	6.632	6.759	6.969
(Depreciações Acumuladas)	(4.887)	(4.940)	(5.407)	(5.478)	(5.654)	(5.753)	(5.785)	(6.102)
Imobilizado de Arrendamento	5	4	3	2	2	1	1	1
Bens Arrendados	10	8	429	6	4	4	2	2
(Depreciações Acumuladas)	(5)	(4)	(426)	(4)	(2)	(2)	(1)	(1)
Intangível	3.674	4.598	9.391	5.128	5.082	5.677	7.267	7.052
Ativos Intangíveis	3.674	4.600	10.544	6.657	6.998	7.659	9.670	9.872
(Amortização Acumulada)	-	(2)	(1.154)	(1.529)	(1.916)	(1.982)	(2.403)	(2.820)
Diferido	652	604	632	574	515	472	413	377
Gastos de Organização e Expansão	1.835	1.846	2.226	2.195	2.237	2.247	2.201	2.041
(Amortização Acumulada)	(1.183)	(1.241)	(1.594)	(1.621)	(1.722)	(1.775)	(1.788)	(1.664)

*Série recomposta a partir de junho de 2007, ref. à aplicação da Resolução CMN nº 3.535, de 31.08.2008.
 Detalhamento na seção Apresentação

Balança Patrimonial Passivo – Série

RS milhões	Set/08	Dez/08	Mar/09	Jun/09	Set/09	Dez/09	Mar/10	Jun/10
PA SSMO	458.237	521.273	591.925	598.839	685.684	708.549	724.881	755.706
Circulante e Exigível a Longo Prazo	430.348	491.336	560.232	565.692	652.002	672.429	687.235	716.374
Depósitos	229.810	270.841	305.002	310.846	328.958	337.584	342.824	343.961
Depósitos à Vista	42.955	51.949	47.276	49.075	50.107	56.459	54.973	59.025
Depósitos de Poupança	52.693	54.965	70.587	69.011	72.233	75.742	78.719	81.541
Depósitos Interfinanceiros	6.309	14.065	8.408	7.459	9.627	11.619	10.749	10.436
Depósitos a Prazo	127.582	149.618	178.487	185.072	194.707	193.516	197.934	192.715
Depósitos para Investimento	270	243	266	228	284	229	249	243
Captações no Mercado Aberto	85.339	91.130	108.452	101.508	153.603	160.821	157.866	166.603
Carteira Própria	28.632	21.927	31.133	28.755	45.543	31.902	45.011	63.630
Carteira de Terceiros	56.707	69.203	75.319	72.553	106.568	128.745	112.281	102.923
Carteira de Livre Movimentação	-	-	-	200	1.491	174	574	50
Recursos de Aceites e Emissão de Títulos	2.664	3.479	3.074	2.673	6.231	7.362	11.656	12.232
Obrigações por TVM no Exterior	2.465	3.210	2.762	2.337	3.383	4.597	8.617	9.631
Relações Interfinanceiras	2.438	21	1.940	2.677	2.792	21	2.341	3.034
Recebimentos e Pagamentos a Liquidar	2.423	1	1.924	2.657	2.789	1	2.320	3.023
Correspondentes	14	20	16	20	23	21	21	11
Relações Interdependências	1.315	2.496	1.862	2.045	1.859	3.229	2.503	1.783
Recursos em Trânsito de Terceiros	1.268	2.495	1.808	2.007	1.840	3.215	2.414	1.768
Transferências Internas de Recursos	46	0	53	37	19	14	88	15
Obrigações por Empréstimos	5.008	7.627	9.991	8.536	8.855	6.370	7.884	12.016
Empréstimos no Exterior	5.008	7.627	9.991	8.536	8.855	6.370	7.884	12.016
Obrigações por Repasses do País - Inst. Oficiais	19.640	22.436	22.220	22.626	26.761	31.390	32.995	36.308
Tesouro Nacional	3.276	3.485	3.532	3.574	2.826	2.101	2.065	2.074
BNDES	9.380	11.168	10.753	11.118	14.968	19.630	20.264	22.250
CEF	-	-	165	159	153	146	139	142
FINAME	6.085	6.585	6.826	7.009	7.780	8.381	9.708	11.373
Outras Instituições	898	1.199	945	765	1.034	1.133	818	471
Obrigações por Repasses do Exterior	0	98	104	107	104	99	99	104
Instrumentos Financeiros Derivativos	1.367	3.895	3.164	2.580	6.098	4.724	4.085	3.238
Outras Obrigações	82.767	89.312	106.422	112.094	118.742	120.848	125.184	137.096
Cobrança e Arrec. de Trib. e Assemelhados	2.770	252	3.156	2.853	2.629	377	3.295	2.896
Carteira de Câmbio	15.761	15.964	15.380	16.339	15.466	12.174	12.609	16.321
Socials e Estatutárias	1.549	1.838	985	1.502	1.608	2.625	1.355	1.885
Fiscais e Previdenciárias	14.540	17.570	17.686	20.141	22.224	24.297	21.796	24.308
Negociação e Intermediação de Valores	382	401	145	450	378	528	1.071	1.247
Prov. Téc. de Seg., Previd. e Capitalização	12.075	12.675	13.771	15.017	16.081	17.339	18.356	26.921
Fundos Financeiros e de Desenvolvimento	2.277	2.458	3.741	4.076	4.052	4.135	3.685	3.729
Instrumentos Híbridos de Capital e Dívida	971	1.185	1.174	990	901	3.516	3.659	3.643
Operações Especiais	2	2	2.136	2.140	2.346	206	206	206
Obrigações por Operações com Loterias	-	-	9	-	-	-	-	-
FCO (Dívida Subordinada)	11.232	11.772	14.371	14.689	16.409	18.553	20.792	21.340
Passivo Atuarial	4.285	5.662	5.738	5.796	5.871	5.927	5.738	6.758
Diversas	16.924	19.531	28.130	28.102	30.775	31.172	32.621	27.842
Resultados de Exercícios Futuros	-	-	-	-	-	-	-	-
Participações Minoritárias nas Controladas	-	(0)	834	787	21	0	-	-
Patrimônio Líquido	27.889	29.937	30.859	32.360	33.661	36.119	37.646	39.332
Capital	13.699	13.780	13.780	18.549	18.549	18.567	18.567	33.078
(Capital a Realizar)	-	-	-	-	-	-	-	(7.050)
Reservas de Capital	5	5	5	5	5	5	5	-
Reservas de Reavaliação	7	7	7	7	7	7	6	6
Reservas de Lucros	12.750	15.977	15.759	13.614	13.299	17.301	16.857	12.917
Ajuste ao Valor de Mercado -TVM e Derivat.	(33)	199	124	216	324	270	405	411
Lucros ou Prejuízos Acumulados	-	-	-	-	-	-	4	-
(Ações em Tesouraria)	-	(31)	(31)	(31)	(31)	(31)	(31)	(31)
Participações Minoritárias nas Controladas	-	-	-	-	-	-	0	0
Contas de Resultado	1.461	-	1.215	-	1.509	-	1.833	-

*Série recomposta a partir de junho de 2007, ref. à aplicação da Resolução CMN nº 3.535, de 31.08.2008.

Detalhamento na seção Apresentação

Demonstração Resumida do Resultado Societário – Série

R\$ milhões	3T08	4T08	1T09	2T09	3T09	4T09	1T10	2T10
Receitas da Intermediação Financeira	15.076	18.824	14.489	15.365	15.637	17.794	17.981	18.848
Operações de Crédito	8.697	10.813	8.502	9.963	10.333	11.717	11.953	12.384
Operações de Arrendamento Mercantil	58	147	138	148	147	213	240	204
Resultado de Operações com TVM	5.771	8.097	5.730	5.215	5.083	5.321	5.644	5.195
Resultado com Inst. Finan. Derivativos	(85)	(1.053)	(82)	(451)	(664)	(47)	(232)	(29)
Resultado de Operações de Câmbio	(50)	503	(118)	131	406	265	(18)	71
Resultado das Aplicações Computóricas	590	424	176	213	213	214	274	917
Res. Fin. das Op. com Seg., Prev. e Capit.	94	93	121	146	117	109	120	125
Despesa da Intermediação Financeira	(11.409)	(17.226)	(11.131)	(11.415)	(10.841)	(11.665)	(12.356)	(12.577)
Operações de Captação no Mercado	(7.068)	(8.432)	(7.761)	(7.067)	(7.320)	(7.997)	(8.493)	(9.055)
Op. de Emp., Cessão e Repasses	(2.973)	(4.903)	(718)	(483)	(593)	(718)	(903)	(997)
Prov. para Créditos de Liquidação Duvidosa	(1.367)	(3.892)	(2.654)	(3.865)	(2.928)	(2.950)	(2.959)	(2.525)
Resultado Bruto da Intermed. Financeira	3.667	1.597	3.359	3.950	4.795	6.129	5.625	6.271
Outras Receitas/Despesas Operacionais	(1.449)	2.744	(2.664)	(1.167)	(1.875)	1.065	(1.896)	(1.789)
Receitas de Prestação de Serviços	2.259	2.338	2.255	2.557	2.647	2.714	2.747	2.853
Rendas de Tarifas Bancárias	673	720	688	879	879	892	887	1.101
Despesas de Pessoal	(2.377)	(2.430)	(3.152)	(2.506)	(2.909)	(3.271)	(3.021)	(3.105)
Outras Despesas Administrativas	(2.069)	(2.185)	(2.691)	(2.871)	(2.596)	(3.054)	(3.277)	(3.039)
Outras Despesas Tributárias	(577)	(887)	(667)	(860)	(807)	(998)	(864)	(944)
Res. de Part. em Coligadas e Controladas	496	707	(90)	(576)	(275)	(49)	50	29
Res. de Op. com Seg., Prev. e Capitalização	218	353	303	471	392	408	440	468
Outras Receitas Operacionais	1.322	7.090	2.061	4.957	3.162	6.794	3.110	3.020
Outras Despesas Operacionais	(1.396)	(2.962)	(1.371)	(3.217)	(2.367)	(2.371)	(1.969)	(2.173)
Resultado Operacional	2.219	4.342	694	2.782	2.921	7.194	3.730	4.483
Resultado Não Operacional	105	5	16	1.426	379	22	217	129
Resultado Antes da Trib. s/ o Lucro	2.324	4.347	711	4.208	3.300	7.217	3.946	4.612
Imposto de Renda e Contribuição Social	(216)	(1.022)	1.182	(1.559)	(1.062)	(2.463)	(1.242)	(1.473)
Participações Estatutárias no Lucro	(241)	(380)	(227)	(300)	(258)	(599)	(353)	(414)
Participações Minoritárias nas Controladas	-	-	0	(1)	(1)	1	-	-
Lucro Líquido	1.867	2.944	1.665	2.348	1.979	4.155	2.351	2.725