

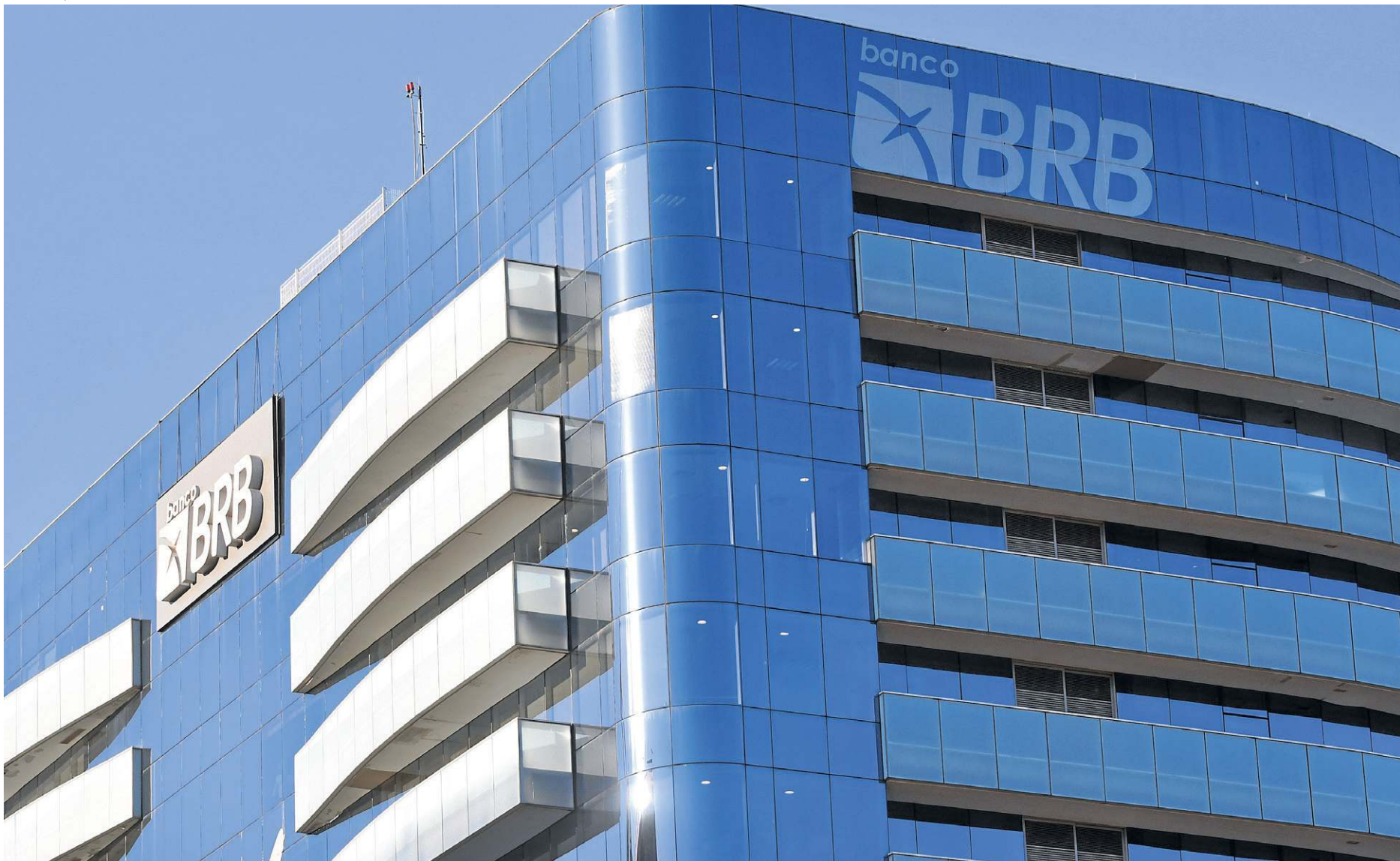
CASO MASTER

“Faltou governança na crise do BRB”

Especialistas ouvidos pelo **Correio** analisam as circunstâncias internas e externas que possibilitaram as fraudes no banco. Eles destacam a importância de reforçar as boas práticas para solidificar novamente a instituição

» MILA FERREIRA
» ANA CAROLINA ALVES
» PAULO GONTIJO

Ed Alves CB/DA Press



Faltou governança da diretoria do Banco do Brasília (BRB) e houve convivência dos três representantes do Governo do Distrito Federal (GDF) no Conselho de Administração do banco. A avaliação é do economista especialista em sistema financeiro Newton Marques. O **Correio** conversou com consultores em mercado financeiro, que explicaram falhas de governança e compliance que facilitaram as fraudes e indicaram caminhos para a recuperação da credibilidade e da solidez do banco.

“Tudo começou pela falta de compliance”, destaca o atual presidente do banco, Nelson de Souza, em entrevista ao *CB.Poder*, parceria do **Correio Braziliense** e da TV Brasília. “A auditoria chegou a essa conclusão de maneira contundente, de que tiveram vários alertas (de servidores do banco) que não foram seguidos, não foi seguida a tramitação do que cabe uma boa governança”, acrescenta.

Professor de finanças do Ibmec Brasília, Marcos Melo analisa o caminho que levou à aquisição dos títulos podres do Banco Master, causando um prejuízo bilionário ao BRB. “O processo decisório dentro do banco, de efetuar a aquisição de títulos que depois se confirmariam serem inadequados, falhou. Análises realizadas por equipes internas concluíram por não aprovar a aquisição de tais títulos e, mesmo assim, a instituição os comprou”, comenta.

Melo explica os pilares que sustentam a governança e o compliance dentro das instituições financeiras e que estiveram enfraquecidos no BRB. “O mais importante é a transparência, um pilar que determina que toda informação deve ser repassada com veracidade, completude, tempestividade e espontaneidade. A conformidade com normas, leis e regulamentações também é de suma relevância, além da prestação de contas”, elenca. “A governança corporativa tem por objetivo promover a elevação do valor de mercado da instituição, por meio da organização do fluxo de informação interna e externa e do tratamento aos participantes do negócio: funcionários, acionistas, fornecedores, clientes, investidores e demais parceiros em geral”, destaca.

Sobre caminhos para melhorar a governança, Marcos Melo cita ações já deliberadas na assembleia dos acionistas que aconteceu nesta semana. “A assembleia aprovou algumas ações no caminho de aperfeiçoar os processos e remanejar titulares de postos-chaves. Em todo o caso, a implantação de melhorias da governança corporativa é um processo demorado e que precisa ser acampado pela alta diretoria de uma forma constante ao longo de anos”, frisa. “São eventos como o que ocorreu junto ao Banco Master que se tornam oportunidades para que o BRB saia desta situação mais forte do que antes. Assim se espera que ocorra”, salienta.

Estratégia

“A governança corporativa vai muito além de um conjunto de normas formais e depende, sobretudo, da atuação autônoma dos

Consultores em mercado financeiro explicam falhas de governança e apontam caminhos para recuperar a solidez da instituição

O Marco Zero: O Caso Enron (2001)

- » A Enron era a sétima maior empresa dos EUA. A fraude: rtes usavam “entidades de propósito específico” (SPEs) para esconder dívidas gigantescas fora do balanço, fazendo a empresa parecer muito mais lucrativa do que era.
- » O conflito de interesses: a auditoria Arthur Andersen (que na época era uma das “Big Five” mundiais) prestava consultoria e auditoria ao mesmo tempo. Para não perder os contratos milionários de consultoria, eles “fechavam os olhos” para os buracos no balanço.
- » Consequência: a Arthur Andersen falhou e o mercado percebeu que quem fiscaliza não pode ser o mesmo que aconselha.
- » A resposta: Lei Sarbanes-Oxley (SOX, 2002): Para restaurar a confiança, os EUA criaram a SOX, que virou o padrão ouro mundial. Ela mudou as regras do jogo:
- » Responsabilidade criminal: CEOs e CFOs passaram a responder criminalmente e a assinar declarações garantindo que os relatórios financeiros são verdadeiros. Não existe mais o “eu não sabia”.
- » Controles internos: exigiu que as empresas documentassem cada processo financeiro para evitar “caixas-pretas”.
- » Comitês de auditoria: tornou obrigatório que o comitê de auditoria seja independente da diretoria executiva.

mecanismos de controle dentro das instituições financeiras. É um sistema estratégico composto por regras, práticas e regulamentos, que envolve vários setores, cada um com um papel fundamental”, detalha o professor de economia da Universidade de Brasília (UnB), César Bergo.

Na avaliação dele, no ambiente do mercado financeiro, a adoção consistente dessas diretrizes contribui para fortalecer a reputação das instituições diante de investidores, correntistas e da sociedade. “Uma empresa que segue a governança corporativa tem um posicionamento mais sólido e ganha credibilidade”, diz.

Bergo destacou que o compliance atua como um pilar complementar, funcionando como um “guardião” das normas ao verificar o cumprimento de leis e diretrizes internas, além de apontar eventuais irregularidades. “Caso não esteja aderente, o compliance é obrigado a fazer essa sinalização, sobretudo ao Conselho de Administração”, explica, ao enfatizar que essa área precisava operar

com independência para evitar interferências.

O economista também ressalta a necessidade de manter separadas as funções de execução e fiscalização dentro das organizações. “Quem executa não controla. A auditoria e os controles internos precisam estar fora da execução para evitar omissões, imprudência ou até convivência”, ressalta.

Ao analisar o caso do BRB, ele avaliou que as fragilidades nos instrumentos de supervisão foram determinantes para o agravamento da situação. “Se as unidades de controle tivessem funcionado, provavelmente isso não teria acontecido. Houve extrapolação das alçadas decisórias, o que já deveria ter chamado atenção”, afirma.

Para recuperar a confiança após episódios desse tipo, Bergo defende a adoção de medidas imediatas e rigorosas. “O primeiro passo é fechar a casinha, adotar uma gestão rígida, revisar contratos e identificar possíveis irregularidades. É uma força-tarefa para corrigir falhas e mostrar ao mercado que a instituição está retomando o controle”, enfatiza.

Evolução histórica

Professor de economia do Ibmec Brasília, Renan Silva avalia que a discussão sobre a governança do BRB precisa ser compreendida a partir de uma evolução histórica marcada por grandes escândalos corporativos. “Breve histórico para entender a governança hoje, precisamos olhar para os escombros dos grandes escândalos do início dos anos 2000. Foi o trauma desses episódios que forçou a criação das leis e ritos que grandes empresas e bancos, como o BRB, devem seguir atualmente”, afirma, ao citar o caso Enron (**veja quadro**) como marco inicial. “O escândalo não foi apenas uma fraude, mas uma falha sistêmica de governança”, completa.

Ele explica que a resposta a esses episódios redefiniu padrões globais de controle e transparência nas instituições financeiras. “Para restaurar a confiança, os Estados Unidos criaram a Lei Sarbanes-Oxley, que estabelece rigorosos controles internos e transparência financeira para empresas de capital aberto. CEOs e CFOs (presidentes

O que é governança?

No mercado financeiro, a governança corporativa é o sistema que define como uma organização é dirigida, monitorada e incentivada. Ela busca alinhar os interesses de todos os envolvidos (acionistas, diretores, conselhos e sociedade), baseando-se em quatro pilares fundamentais: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

O que é compliance?

Em uma tradução livre, compliance significa conformidade. Enquanto a governança é o cérebro, que define a cultura, a visão de longo prazo e quem toma as grandes decisões, o compliance é o guardião. Garante que a empresa siga à risca as leis, normas do Banco Central (BC), da CVM e suas próprias regras internas.

e diretores de finanças, respectivamente) passaram a responder criminalmente e a assinar declarações garantindo que os relatórios financeiros são verdadeiros. Não existe mais o “eu não sabia”, destaca.

Sobre o caso recente envolvendo o BRB, Renan Silva aponta falhas estruturais relevantes. “As investigações apontam conflito de interesses e corrupção no topo, falha na due diligence (processo investigativo minucioso feito antes de aquisições ou investimentos) na compra de carteiras de crédito e uso de mecanismos para ocultação patrimonial. Um

» Decisão suspensa

O presidente do STF, Edson Fachin, suspendeu, na sexta-feira, a decisão do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios que impedia a venda de imóveis públicos do DF para socorrer o Banco de Brasília (BRB). Com isso, volta a valer a lei distrital aprovada pela Câmara Legislativa e sancionada em março, que permite ao GDF usar bens públicos para capitalizar o BRB. Da mesma forma, operações financeiras e alienação de ativos. A norma prevê o uso dos recursos para lastrear uma captação de até R\$ 6,6 bilhões no mercado financeiro. A decisão tem caráter liminar e valerá até que o colegiado competente do TJDFT analise o caso. Além disso, será submetida a referendo no plenário virtual no STF entre 8 e 15 de maio. Fachin também solicitou que a Procuradoria-Geral da República (PGR) se manifeste sobre a decisão monocrática.

sistema de compliance robusto deveria ter detectado esses problemas antes”, afirmou. Ele também menciona que a tentativa de aquisição de parte do Banco Master, barrada pelo Banco Central, evidenciou fragilidade na capacidade de supervisão interna.

Para recuperar a credibilidade, o economista defende mudanças profundas. “É necessário garantir independência das áreas de controle, blindagem contra influência política, transparência radical com uso de tecnologia e fortalecimento da cultura ética. Sem uma governança sólida, episódios como esse tendem a se repetir”, alerta.