

### Operação Compliance Zero

# Austeridade para reestruturar o BRB

Após acordo bilionário para reforçar o caixa da instituição, banco aposta em corte de despesas, revisão de contratos e reforço da governança para recuperar a credibilidade

» PAULO GONTIJO

O Banco de Brasília (BRB) iniciou um amplo processo de reestruturação interna após a crise financeira que abalou a instituição e levou o Governo do Distrito Federal (GDF) a viabilizar um aporte bilionário para preservar a saúde financeira do banco. A nova fase será marcada por um plano de ações mais rígidas, revisão de gastos, fortalecimento dos mecanismos de governança e compliance, além de uma tentativa de recuperar a credibilidade junto ao mercado financeiro, clientes e acionistas.

O acordo costurado no Supremo Tribunal Federal (STF), que permitiu ao GDF obter recursos para cumprir sua participação no aporte de R\$ 6,5 bilhões previsto pelos sócios do banco, é considerado pela atual gestão como um divisor de águas. A avaliação é compartilhada por especialistas ouvidos pelo **Correio**, que apontam a necessidade de mudanças estruturais profundas para evitar que situações semelhantes voltem a ocorrer.

## Mudança de rota

De acordo com o presidente do BRB, Nelson de Souza, o banco está começando a sair, de maneira contundente, de um momento muito desafiador. “A primeira coisa que vai mudar tem a ver com governança e compliance. Nós montamos uma diretoria formada por profissionais de mercado e valorizamos os empregados da casa. O outro ponto fundamental é a austeridade”, afirmou, em entrevista ao **CB.Poder** — parceria entre o **Correio Braziliense** e a TV Brasília —, na última semana.

Segundo o executivo, o BRB trabalha com um planejamento estratégico de cinco anos, renovado anualmente, que prevê controle rigoroso de despesas e revisão de contratos, com um “plano de negócios baseado em despesas controladas e governança em altíssimo nível”.

A governadora do Distrito Federal, Celine Leão (PP), afirmou que a principal missão da nova gestão é impedir que problemas semelhantes voltem a ocorrer, com um “compliance bem rígido” para evitar, por exemplo, “o esvaziamento de diretorias” para concentração de “decisões em poucas pessoas”. Ela reforçou que a nova gestão terá autonomia para promover ajustes internos, incluindo a revisão da estrutura física do banco, como “fechar ou abrir agência”. “Esse poder o Nelson tem 100%”, garantiu, sinalizando que a prioridade atual é “atender a população do Distrito Federal e voltar a ser um banco regional”.

A crise ocorreu após uma série de investigações envolvendo operações financeiras realizadas durante a gestão do ex-presidente Paulo Henrique Costa (PHC), que comandou o BRB entre 2019 e 2025. As apurações da Polícia Federal apontaram supostas falhas de governança e operações sem lastro relacionadas ao Banco Master. Em abril deste ano, PHC foi preso por determinação do ministro do Supremo Tribunal Federal (STF) André Mendonça, no âmbito da Operação Compliance.

A decisão judicial menciona “graves falhas de governança” envolvendo operações de compra de carteiras de crédito. A investigação apura se houve concentração excessiva de decisões estratégicas e enfraquecimento de instâncias internas de controle.

## Gestão crítica

A reconstrução da governança do BRB acontece após um período de forte ex-

Ed Alves/CB/D.A Press



instituição inicia nova fase de austeridade e revisão de gastos após crise financeira e acordo bilionário para reforço de capital

pansão institucional conduzido por Paulo Henrique Costa. Indicado pelo então governador Ibaneis Rocha (MDB), PHC assumiu o banco após carreira na Caixa Econômica Federal. Durante sua gestão, o BRB ampliou sua atuação digital, expandiu operações fora do Distrito Federal e buscou protagonismo nacional por meio de investimentos, aquisições e contratos de grande visibilidade.

Entretanto, a mesma gestão passou a ser alvo de questionamentos após a revelação de operações envolvendo o Banco Master. Segundo documentos da Operação Compliance, investigadores identificaram possíveis irregularidades em operações financeiras e apontaram fragilidades nos mecanismos de governança da organização financeira. A atual administração avalia que a concentração de decisões e o enfraquecimento de áreas de controle contribuíram para o cenário que culminou na crise.

Especialistas avaliaram que o futuro do BRB dependerá menos do aporte financeiro e mais da capacidade de reconstruir seus mecanismos internos de controle. A advogada Juliana Oliveira,

especialista em governança corporativa, explicou que instituições financeiras trabalham com estruturas conhecidas como “três linhas de defesa”.

“A primeira linha é formada pelos gestores das áreas. A segunda é o compliance, responsável por monitorar se as regras estão sendo cumpridas. E a terceira é a auditoria, que verifica se todo o sistema está funcionando adequadamente”, completou.

Segundo ela, sistemas robustos de conformidade não eliminam completamente o risco de fraudes, mas aumentam significativamente a capacidade de detectar irregularidades antes que provoquem danos maiores. “Compliance não elimina completamente o risco de fraude, mas reduz significativamente a probabilidade e, principalmente, aumenta a capacidade de detecção rápida”, assinalou.

Para a especialista, o fato de o próprio banco ter identificado movimentações suspeitas e acionado as autoridades demonstra que parte dos mecanismos de controle funcionou. “Ninguém está imune a uma atuação ilegal. O papel da governança é garantir que isso seja detectado o

mais rápido possível, evitando prejuízos que coloquem em risco a sustentabilidade do negócio”, disse.

Juliana defendeu o fortalecimento de canais de denúncia, auditorias independentes e programas permanentes de integridade: “Mecanismos como canais de denúncias estruturados, ouvidoria efetiva, campanhas de informação e programas de capacitação mitigam enormemente a possibilidade de atuação de funcionários envolvidos em práticas criminosas”.

## Recuperar a confiança

Para o economista e professor da Universidade de Brasília (UnB) César Berço, o aporte financeiro resolve apenas parte do problema: “O aporte dá a dimensão da gravidade da situação. Os R\$ 6,6 bilhões obtidos pelo GDF ajudam muito porque correspondem justamente à parcela de responsabilidade do governo. Isso resolve momentaneamente a questão patrimonial e parte da liquidez, mas ainda não sabemos qual é o tamanho total do prejuízo”.

Berço ressaltou que a ausência dos balanços financeiros atualizados dificulta

uma avaliação completa da situação do banco. “Sem os balanços publicados, fica difícil medir exatamente a extensão do problema.” Na avaliação dele, a recuperação exigirá mudanças profundas: “O principal desafio é estruturar as áreas de compliance, controles internos, auditoria e conselhos de governança para impedir que algo semelhante volte a acontecer”.

O economista prevê uma revisão ampla da estrutura de custos. “O BRB terá que passar por uma reestruturação importante, tornando-se mais eficiente e rentável para gerar lucros suficientes e cumprir seus compromissos financeiros.” Além disso, ele defendeu que o banco busque recuperar judicialmente recursos eventualmente desviados. “O volume de recursos envolvidos é extraordinariamente grande. As medidas judiciais e penais para recuperação desses valores serão fundamentais”, disse.

O economista Newton Marques segue a mesma linha. Para ele, além da recuperação financeira, a reconstrução da imagem institucional será determinante para o futuro da instituição. “Ainda é um mistério por que o BRB não publicou o balanço de 2025. Mas, segundo as declarações da governadora Celine Leão, o acordo traz alívio para a liquidez do banco. Temos que acreditar nisso até prova em contrário”, argumentou. Newton avalia que a credibilidade será o ativo mais difícil de recuperar: “Os desafios são recuperar a credibilidade do BRB junto aos clientes, acionistas e instituições do mercado financeiro”.

Ele defendeu maior participação e fiscalização do acionista controlador. “É necessário um trabalho de compliance muito forte para recuperar a confiança na gestão do banco, além de representantes competentes do GDF nos conselhos, com capacidade de exigir informações e acompanhar de perto a administração”, concluiu.

## Futuro

Embora a palavra de ordem seja contenção de despesas, a direção do banco entende que a estratégia não passa por um enxugamento indiscriminado. Nelson Antônio de Souza afirmou que todos os contratos, patrocínios e estruturas estão sendo reavaliados. “Estamos reduzindo despesas de maneira clara. Isso não significa acabar com patrocínios. Eles fazem parte do negócio, mas precisam ser compatíveis com o tamanho do banco, gerar retorno e dialogar com as atividades da corporação”, comentou, ao **CB.Poder**.

Em relação às agências, a análise seguirá critérios financeiros e sociais. “As agências precisam ser avaliadas sob dois aspectos. O primeiro é a rentabilidade. O segundo é a função social. Como banco de desenvolvimento, precisamos estar em locais onde, muitas vezes, outros bancos não estarão.” O presidente garante a continuidade dos programas executados em parceria com o GDF. “São 32 programas de governo e nós queremos ampliar essa atuação. Queremos ser cada vez mais o banco de Brasília e região”.

Entre as prioridades está a criação de soluções para o endividamento dos servidores públicos. “Estamos trabalhando fortemente nessa questão. Queremos apresentar propostas sustentáveis e dialogar com os servidores.” Ao resumir as causas da crise, Nelson é direto: “Tudo começou pela falta de compliance”.

Agora, a aposta da nova gestão é justamente no caminho oposto: mais controle, mais transparência e uma estrutura de governança capaz de devolver estabilidade ao banco que, por décadas, foi uma das principais instituições financeiras públicas do Distrito Federal.