

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Aplicadas e Educação – CCAE
Graduação em Ciências Contábeis

GOVERNANÇA CORPORATIVA E OS ESCÂNDALOS CONTÁBEIS: QUEM SÃO OS CULPADOS?

Área Temática: Contabilidade Societária

Raissa Coutinho – UFPB – raissa_ufpb@hotmail.com
Isabelle Carlos Campos Rezende - UFPB – isabelle.rezende@academico.ufpb.br

Resumo

O objetivo deste estudo foi identificar quais fatores provocaram os problemas de governança corporativa nas Instituições Financeiras envolvidas nos escândalos contábeis evidenciados mundialmente. Para isso, apoiou-se em uma revisão da literatura com sustentação na Teoria da Agência e Teoria dos *Stakeholders*, utilizando-se da pesquisa documental e qualitativa para auxiliar na coleta e tratamento das informações. Dessa maneira, o objeto de estudo correspondeu ao banco HSBC, o *Barings Bank* e o *National Australia Bank*, instituições financeiras que apresentaram problemas de governança corporativa causando escândalos no mercado financeiro. Sendo assim, pode-se identificar, no geral, que as instituições financeiras apresentaram problemas em sua estrutura de governança, no que diz respeito ao papel do Conselho de Administração em acompanhar e fiscalizar as atividades dos responsáveis por desenvolverem funções relevantes nos bancos, apresentando falhas quanto a este controle. Também pode ser apontado problemas quanto o plano de sucessões de nomeações de cargos importantes como o Presidente da Empresa e Diretor Executivo (CEO) acumularem funções, bem como a omissão com relação a sinais de alerta de práticas irregulares de negociação serem ignorados pelas companhias. Por fim, torna-se imprescindível evidenciar que essas empresas, na maioria das vezes, decretam falência e deixam de existir diante o mercado de capitais, como é o exemplo do banco *Barings*.

Palavras-chave: Transparência. Informações. Ambiente Financeiro. Mercado de Capitais.

1 INTRODUÇÃO

Em se tratando de governança pode-se fazer um breve histórico entre o que é a governança e corporativismo, uma vez que ambos os termos ligam a organização social a um rigoroso controle, prezando pela transparência, disciplina, idoneidade de informações e responsabilidade dos administradores das empresas com os acionistas (GODOY; MARCON, 2006; VIEIRA; SALCEDO, 2006). Desta forma, a governança corporativa se apresenta como o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas e monitoradas (IBCG, 2021), de modo que se tenha um acompanhamento entre os sócios e a administração, assim bem como o corpo fiscalizador da entidade, seguindo as orientações das normas governamentais, órgãos fiscalizadores e parte interessada, para que se possa atingir a transparência e assim, a maximização dos resultados.

Ainda dialogando sobre a governança corporativa aponta-se que a mesma possibilita aos sócios e investidores o acompanhamento dos investimentos de modo que minimizem os riscos de seus recursos e, assim, tenham os prováveis retornos almejados. Contudo, a

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

F383g Ferreira, Raissa Coutinho.
Governança Corporativa e os Escândalos contábeis:
quem
são os culpados? / Raissa Coutinho Ferreira. -
Mamanguape, 2021.
14 f. : il.

Orientação: Isabelle Rezende.
TCC (Graduação) - UFPB/Ccae.

1. Transparência. 2. Informações. 3. Ambiente
Financeiro. 4. Mercado de Capitais. I. Rezende,
Isabelle. II. Título.

UFPB/CCAÉ

CDU 657(043.2)

probabilidade dos investimentos terem retornos negativos dar-se em função de falhas no controle financeiro, que pode levar as companhias a um nível de endividamento alto, chegando ao colapso, exibindo situações irreversíveis quando se decreta falência ou abre concordata.

Diante disso, escândalos financeiros e fraudes contábeis elencam-se no cenário mundial como os das empresas Enron, Worldcom e Xerox, ocorridos no mercado de capitais norte-americano e Parmalat, no mercado Europeu (Silveira, 2004), causado pela falta de transparência e de controle, destacando-se, também, outros fatores como a ausência de participação efetiva dos acionistas nas tomadas de decisões, nas análises feitas pelos conselhos das empresas ou até mesmo na falta de experiência em observar os balancetes das empresas gerando dúvidas quanto ao que investir ou não em uma determinada corporação.

Levando em consideração estes fatores, as boas práticas de governança surgem com o intuito de proporcionar melhoria na transparência com os agentes envolvidos com a empresa que são as partes interessadas (Teoria do *Stakeholders*), minimizar ou extinguir os conflitos de interesses e as assimetrias das informações, existente entre administradores e proprietários, por meio da Teoria da Agência, que pode influenciar no desenvolvimento financeiro da companhia, para que assim, possa reduzir os riscos dos acionistas em uma provável falência ou ainda venda de uma corporação (GODOY; MARCON, 2006).

Nesse sentido, diante os fatos apresentados, vale evidenciar que esses escândalos podem ocorrer em qualquer tipo de corporação, como, por exemplo em instituições bancárias, que não adotem boas práticas de governança corporativa. Assim, este estudo levanta a seguinte problemática: **Quais fatores provocaram os problemas de governança corporativa nas Instituições Financeiras envolvidas nos escândalos contábeis evidenciados mundialmente?**

Visando responder a problemática este estudo teve como objetivo identificar quais fatores provocaram os problemas de governança corporativa nas Instituições Financeiras envolvidas nos escândalos contábeis evidenciados mundialmente. Como justificativa, vale destacar que esta temática busca contribuir para discussões acadêmica e de práticas de governança, além da relevância do tema governança corporativa que, atualmente, tem se discutido nos mercados nacionais e internacionais, em função de escândalos corporativos ocorridos há mais de duas décadas e que se repetem, levantando vários questionamentos e dúvidas, procurando apontar quem são os culpados pelos fatos ocorridos e quais as punibilidades podem ser atribuídas.

Quanto a estudos anteriores internacionais sobre a temática Tickell (1996) e Stein (2000), respectivamente, analisaram a resposta ao colapso da alta administração do Barings e examinaram o colapso do Barings Bank em 1995 como consequência das atividades de Nick Leeson, um comerciante de 27 anos, argumentando que a ansiedade associada ao “Big Bang”, desregulamentação do setor financeiro do Reino Unido, levou os executivos seniores do Barings a se envolverem no pensamento de suposição básica primitiva que envolvia a busca de um “salvador” que poderia ser confiável para “resgatar” o banco.

Com relação a estudos sobre governança corporativa Hedlund et.al. (2021) analisaram como os mecanismos de Governança Corporativa e a Teoria da Agência podem auxiliar os gestores no gerenciamento de conflitos de uma cooperativa médica localizada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, apontando que o desenvolvimento da Governança Corporativa e o entendimento e aplicação da Teoria da Agência influencia positivamente o gerenciamento de conflitos da cooperativa analisada.

2 REFERENCIAL CONCEITUAL

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa pode ser entendida como uma coleção de mecanismo de controle e transparência das relações relacionadas à propriedade (Alberton, Molleta e Marcon, 2011; Larcker e Tayan, 2016) adotada por uma instituição que tem como interesse dissuadir os gerentes interessados em envolver-se em atividades prejudiciais ao bem-estar dos acionistas e partes interessadas, evitando o problema de agência.

Após crises financeiras ocasionadas por escândalos corporativos norte-americanos que impactaram mercados em nível mundial, em termos de segurança e sofisticação, passou-se a ter um novo olhar para o tipo de governança que as instituições poderiam adotar, tendo em vista questionamentos sobre a fragilidade de sistemas de governança adotados, enfatizando elementos como controle e transparência com os agentes envolvidos com a empresa, de modo a se ter comprometimento com as partes interessadas como os investidores, acionistas, diretores e de modo geral, para a boa saúde financeira da instituição (VIEIRA; SALCEDO, 2006; KREUZBERG; VICENTE, 2019; SIMÕES; SOUZA, 2020). Crises mundiais como a asiática, em que inúmeros escândalos bancários despontaram na região ressaltaram a importância de práticas institucionais que enfatizem a transparência, a ética e a segregação de funções nas empresas (VIEIRA; SALCEDO, 2006).

Nesse sentido, cabe evidenciar que as crises mundiais marcaram mudanças na visão financeira e organizacional, pois não se esperaria que corporações norte-americanas chegassem a decretar falência, ocasionando conflitos no mercado financeiro e ainda conseqüente, escândalos no mercado europeu com fechamento de grandes corporações. Com isso, a transparência de informações vem auxiliar na prevenção de fraudes contábeis e assim, proporcionar confiança dos acionistas e investidores externos (SILVEIRA, 2004; CORREIA; AMARAL, 2008).

Para tanto, novas exigências surgiram e conseqüente, novas adequações e novos regulamentos, como a Lei Sarbanes Oxley nos Estados Unidos, influenciando a reformulação da Lei das S.A., a partir de 2001, sendo um marco para que o mercado de capitais brasileiro possibilitando a adoção da prática da boa governança, que até então era pautada na gestão unilateral e na falta de transparência e por outro lado, a falta ou a ausência de interesses dos acionistas e investidores em participarem de forma mais ativa na observação da gestão das empresas (VIEIRA; SALCEDO, 2006).

2.2 TEORIA DA AGÊNCIA

Entende-se por Teoria da Agência a relação contratual entre o agente (administrador financeiro) e o principal (acionista) que buscam o aumento do valor da empresa e da riqueza dos seus proprietários, todavia gerando conflito de interesses, que através das práticas de governança corporativas podem ser minimizados, fazendo com que o agente não “desvie” a meta dos acionistas para alcançar seus interesses próprios utilizando o acesso de informações privilegiadas ou privadas, que ainda não foram divulgadas ao público em geral (MARTINS; PAULO, 2014).

Igualmente, tratar de agência ou custos de agência, no mercado financeiro, implica em definir uma relação com um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (principal) emprega uma outra pessoa (agente) (Jensen e Meckling, 1976) para executar em seu nome um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão ao agente. Nesse sentido, esse contrato é

entre as partes, agente e principal, onde o agente é o gestor ou administrador financeiro, contratado para buscar o retorno satisfatório exigido pelo principal, proprietários, acionista da corporação.

Esse retorno reflete na maximização do valor da empresa, que quando não é alcançado, gera conflitos de interesse nessa relação entre as partes, causado pela assimetria da informação, ou seja, informações privilegiadas acessíveis ao administrador que acaba por desvirtuar o objetivo principal das organizações que é valorização de suas ações perante o mercado. A abordagem da informação assimétrica assume que os administradores conhecem mais da empresa que seus acionistas (MOREIRAS, 2010).

Dessa forma, torna-se impossível para o principal ou o agente manter a relação de agência a um custo zero, em função do tipo e quantidade de informações disponíveis perante o ambiente em que as empresas estão inseridas e assegurar que o agente tomará decisões de nível ótimo do ponto de vista do principal (Jensen e Meckling, 1976), pois o mesmo poderá ir em busca de vantagens com relação aos recursos da empresa. Logo, através das divulgações voluntárias dos relatórios financeiros das empresas (firmas) pode ocorrer a minimização do custo de agência. Portanto, a Teoria da Agência se apresenta como uma possibilidade de gerenciar positivamente esses conflitos.

2.3 TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

A globalização dos mercados, impulsionada pela integração internacional econômica, social, cultural e política, tem motivado as corporações buscarem a adoção de práticas de governança corporativa com a finalidade de tornar o desempenho de suas ações transparentes, atraindo investidores, ou seja, novos clientes e criando valor para a empresa. A criação de valor (riqueza) da organização está relacionada ao processo empresarial de captação (financiamento) e alocação (investimento) de recursos de capital (Assaf Neto e Lima, 2014) realçando suas estratégias de competitividade, continuidade e crescimento futuro.

Quando se trata de criação de valor da empresa (maximização de riqueza) faz-se necessário destacar a relação que ocorre entre a empresa e um grupo de pessoas interessadas chamadas de *stakeholders*. Todavia, essa relação pode causar conflitos de interesse entre o principal e o agente, denominado de problema ou custo de agência, pois os administradores, designados para no dia-a-dia tomar decisões para a empresa, podem fazer escolhas que não maximizam o valor da mesma no mercado de capitais, causando preocupações para alta administração (Clark, 1998) sobre o ponto de vista de retorno para o acionista.

Sendo assim, a Teoria dos *Stakeholders*, desenvolvida em 1963, por Edward Freeman, compreende um grupo de pessoas interessadas em negócios, sendo possível afirmar que a entidade pode estar diante de um “dilema” de gestão quando o foco é, voltado, apenas, para o acionista da empresa, que é parte interessada no seu processo de crescimento, diante do mercado de capitais. Dessa forma, tal “dilema” é posto em questionamento, pois a Teoria dos *Stakeholders* estuda um grupo de pessoas (Quadro 1), que tem expectativas, como clientes, funcionários, acionistas, fornecedores, a comunidade em geral, os bancos, os financiadores, os ambientalistas (Donaldson e Preston, 1995; Clark, 1998), os quais auxiliam na criação de valor da organização e devem buscar, juntos, e não de maneira isolada, melhorias para os seus negócios.

Quadro 1 - O que as partes interessadas querem?

Partes Interessadas	Expectativas	Natureza da responsabilidade pela empresa
Funcionários	Remuneração, segurança no	Relatórios da empresa, notícias de emprego,

	emprego, condições, treinamento.	informação de negociação.
Os proprietários	Dividendos e valorização do preço das ações.	Relatório anual e contas, fusão e informações de aquisição.
Clientes	Qualidade, serviço, segurança, valor pelo dinheiro.	Literatura de vendas, publicidade, serviços.
Banqueiros	Liquidez e solvência da empresa, valor de segurança, geração de caixa.	Índices de cobertura, garantia, previsões de caixa.
Fornecedores	Relacionamento estável e duradouro.	Pagamento de acordo com os termos.
Governo	Conformidade com a lei, empregos, competitividade, dados precisos.	Relatórios para órgãos oficiais, comunicados de imprensa.
Público em Geral	Segurança das operações, contribuição para a comunidade.	Relatórios de segurança, relatórios da imprensa.
Ambientalistas	Operações benignas, substituição de recursos não renováveis.	Relatórios ambientais, relatórios de conformidade.

Fonte: Adaptado de Clark (1998, p.188).

Essas partes interessadas referem-se aos *stakeholders* que podem ser considerados como pessoas ou grupos de pessoas (investidores, empregados, acionistas, gestores, fornecedores, ambientalistas), como também mostra a Figura 1, que têm interesses legítimos em aspectos substantivos ou processuais na atividade da empresa, visam a lucratividade, dividendos ao longo do tempo e têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse por uma corporação e suas atividades (CLARKSON, 1995; DONALDSON; PRESTON, 1995). Todo esse processo é lastreado pelo comportamento de algumas das partes interessadas refletida em ações, como evidenciação de informações relevantes para o processo de tomada de decisão, que legitimam a própria estrutura de gestão da empresa.

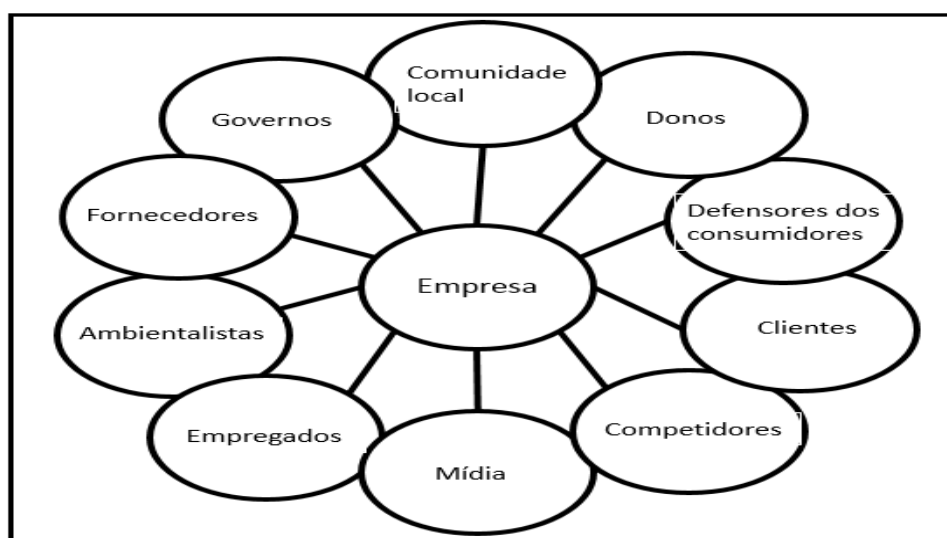


Figura 1 A organização e seus Stakeholders

Fonte: Adaptado de Freeman, Harrison e Wicks (2007, p. 25).

Vale salientar que cada *stakeholders* ou grupo de pessoas interessadas na organização tem prioridades, expectativas e necessidades específicas. Dessa forma, pode-se afirmar, também, que a Teoria do *Stakeholders* tem suas raízes na sociologia, no comportamento organizacional e nas políticas de grupos específicos, reforçando a importância da empresa desenvolver uma comunicação transparente (Jensen, 2001; Boaventura et. al, 2009) e abordar

aspectos relevantes da organização permitindo a produção de diferenciais de competitividade (práticas de governança, por exemplo), buscando reconhecer e observar as características de todas as partes interessadas, incluindo seu comportamento frente ao mercado.-

2.4 ESTUDOS ANTERIORES

Nesta seção tornou-se relevante apresentar diversas pesquisas apontadas tratando sobre o tema abordado com o intuito de apresentar alguns achados de estudos.

Quadro 2 - Achados de pesquisa

Autor/Ano	Objetivo	Achados
Tickell (1996)	Analisar a resposta ao colapso da alta administração do Barings, as autoridades regulatórias britânicas e os britânicos mídia, argumentando que todos eles interpretaram mal a natureza da crise.	Argumenta-se que as críticas das ações do Banco da Inglaterra por setores da mídia significam mudanças mais amplas na sociedade britânica.
Drenna (2004)	Embora as falhas corporativas, como a Enron e a WorldCom, tenham focado a atenção em questões de ética empresarial, governança corporativa e gerenciamento de risco, não há nada intrinsecamente novo nas razões por trás de seu colapso.	Argumenta-se que uma combinação de legislação, regulamentação, gestão de risco eficaz e sanções apropriadas são necessárias, se tal comportamento antiético e a falência corporativa resultante devem ser evitados no futuro.
Vieira e Mendes (2004)	Analisar os impactos da democratização das sociedades, com a participação mais ativa dos acionistas e a descentralização das decisões com o aumento da autonomia das diretorias, no mercado brasileiro e suas empresas.	A governança corporativa, propiciar a redução da assimetria de informação existente entre a empresa e os agentes envolvidos, tende a provocar a redução do custo de capital.
Oliveira, Garcia e Marques (2013)	Discutir o papel decisivo dos diversos agentes e órgãos de governança corporativa como elementos de prevenção e controle de ações nocivas aos interesses dos diversos <i>stakeholders</i> e como o não cumprimento das funções que lhes são conferidas abre espaço para fraudes como a ocorrida.	A inexistência de contrato completo e de agente perfeito reforçando a importância dos mecanismos de governança corporativa para a continuidade das organizações.
Hedlund et.al. (2021)	Analisaram como os mecanismos de Governança Corporativa e a Teoria da Agência podem auxiliar os gestores no gerenciamento de conflitos de uma cooperativa médica localizada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul	Os resultados apontaram que o desenvolvimento da Governança Corporativa e o entendimento e aplicação da Teoria da Agência influencia positivamente o gerenciamento de conflitos da cooperativa analisada.
Carreiro et. al (2021)	Buscou investigar o impacto da governança corporativa no desempenho financeiro e no valor de mercado das firmas listadas na B3 S.A.	O estudo contribui para a literatura ao reforçar a relevância das práticas de governança corporativa que devem ser adotadas pelas firmas a fim de melhorar o seu desempenho financeiro, aumentando o seu valor de mercado e atendendo aos objetivos dos stakeholders.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Ao analisar o Quadro 2 percebe-se pesquisas realizadas desde anos atrás, até estudos atuais envolvendo problemas de governança corporativa, como também relatando os escândalos à época e discutindo sobre o que ocorreu com as empresas diante dos fatos vivenciados. Dessa maneira, estes estudos servem para fortalecer a relevância da temática proposta no estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo deste estudo que norteou em identificar quais fatores provocaram os problemas de governança corporativa nas Instituições Financeiras envolvidas nos escândalos contábeis evidenciados mundialmente, a tipologia utilizada foi a pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa tendo como finalidade descrever problemas de governança em instituições bancárias, que oferecem seus serviços para os mais variados clientes em diversos países. Sendo assim, também embasou-se na pesquisa documental, envolvendo reportagens em sites e jornais, artigos científicos, dissertações e teses para dar sustentação no procedimento de coleta de dados e, conseqüentemente, na apresentação e discussão dos resultados.

Adiante, o objeto do estudo correspondeu a três (03) Instituições Financeiras (Bancos) elencadas em livros que discutem “cases” específicos os quais tratam de governança corporativa. Dessa forma, a primeira e segunda instituição, respectivamente, foi o *HSBC Bank* (Banco HSBC) e o *Barings Bank* (Banco Barings), listadas no livro “*Cases in Corporate Governance*” de Robert Wering (2005) e o terceiro banco foi o *National Australia Bank* (Banco Nacional da Austrália) listado no livro “*Corporate Governance Case Studies*”, editado por Mak Yuen Teen (2013).

Para coletar os dados, foram realizadas as leituras dos “cases” de forma detalhada e minuciosa, para o necessário entendimento de cada um deles, com o propósito de fazer o comparativo dos eventos ocorridos. Em seguida, após a leitura, foi elaborado um roteiro contendo perguntas elencadas no Quadro 3, para nortear a organização das informações de forma clara, facilitando a análise e discussão dos achados.

Quadro 3 Questões elencadas para coleta de dados dos “cases”

Questões de Estudos	
1.	Qual a visão geral do caso?
2.	Quais as pessoas envolvidas?
3.	Quais os fatos ocorridos foram possíveis serem elencados cronologicamente?
4.	A partir dos fatos, quais problemas de governança corporativa puderam ser identificados?
5.	Quais as possíveis resoluções podem ser apresentadas para evitar problemas de governança corporativa?

Fonte: Elaboração própria (2021)

Vale ressaltar que cada caso discutido ocorreram em momentos temporais distintos, onde o escândalo do Banco Barings ocorreu no ano de 1995, o do Banco Nacional da Austrália no ano de 2004 e o do HSBC no ano de 2010, não invalidando a pesquisa e tornando-a relevante sobre o aspecto de que, atualmente, muito se tem discutido sobre governança e seus problemas. Por fim, as informações foram organizadas de forma textual, sendo apresentado em figuras e quadros vários fatos, acontecimentos e dados relevantes para as inferências do estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

4.1 O *BARINGS BANK*

Para trazer uma visão geral sobre o *Barings Bank* vale salientar que o tradicional banco da Inglaterra, localizado no Reino Unido, foi fundado no século XVIII (1701-1800) por Francis Baring, com mais de dois séculos de história, sendo comandado por um grupo familiar tradicional e influente da Inglaterra. Em pouco tempo, a instituição financeira foi conceituada nos círculos financeiros quando se envolveu em negociação em nome dos Estados Unidos para a aquisição da Louisiana na França (WERING, 2005; OLIVEIRA; GARCIA; MARQUES, 2013).

Nesse contexto, o *Barings* cresceu até o final do século XIX (1801-1900), mesmo tendo passado em alguns momentos por crises financeiras, estendendo suas operações para a América do Sul, com a finalidade de alcançar mais *stakeholders*, ou seja, ampliar sua carteira de clientes em outros países que visam retorno sobre os seus investimentos. Porém, esse crescimento resultou numa quase falência no final dos anos de 1900, onde suas ações repercutiram em todo o sistema bancário, tendo retomado o seu crescimento, credibilidade, confiabilidade e segurança, no Século XX, a partir do distanciamento da tradição familiar e mudanças na administração (TICKELL, 1996; WERING, 2005; OLIVEIRA; GARCIA; MARQUES, 2013). Mais, mesmo assim, o banco vem a falência em 1995, sendo sua história uma das mais nobres e trágicas no setor bancário (INFOMONEY, 2021).

Com o aumento do mercado de capitais se tornando mais complexo durante os anos de 1970 e 1980, o *Barings* criou o *Baring Securities* para tomar vantagem no mercado financeiro, cada vez mais sofisticado e com novas e lucrativas oportunidades. Assim, em 1989 Nick Leeson (Figura 2), corretor de derivativos que trabalhava na filial de Singapura do *Baring Securities*, ingressa no banco, no departamento de liquidação, ganhando reputação por ter vastos conhecimentos na área, passa a desenvolver atividades na Indonésia no ano de 1990, onde o *Barings Securities* tinha escritório de trabalho e em abril de 1992 foi nomeado gerente geral da *Baring Futures*, sendo o chefe das operações comerciais dos clientes do banco, operador de pregão (trabalho no *front office*), na bolsa de valores de Singapura (SIMEX).



Figura 2 Transição do grupo familiar para a criação do *Baring Securities*

Fonte: Elaboração própria (2021).

Dessa maneira, é importante destacar que Nick Leeson assumiu várias funções, acumulando responsabilidades, que sobre o ponto de vista das boas práticas de governança corporativa não é recomendável, uma vez que as atividades devem ser dirigidas e monitoradas pelos diretores/gestores de cada órgão da empresa (SIMÕES; SOUZA, 2020).

Segundo Oliveira, Garcia e Marques (2013) sua primeira função foi no chamado *back office*, que era um escritório responsável pela liquidação, documentação, suporte e registro contábil de operações com derivativos e tinha, também, o livre arbítrio de contratar as pessoas

para trabalhar no *back office*. Entretanto, recebeu orientações que restringiam o tamanho e a remuneração de funcionários dessa subsidiária, resultando na contratação de profissionais pouco preparados acerca do mercado de derivativos e cobranças pela maximização dos resultados, implicando em problemas, tempos depois.

Assim, a fraude no banco se inicia a partir das falhas acometidas por uma das funcionárias ao comprar por engano contratos de títulos futuros do tesouro japonês, perdas nas operações ocorridas na bolsa de valores de Singapura, que algumas vezes foram revertidas, porém, logo adiante, as perdas voltavam a acontecer, sendo os erros e transações não autorizadas registrados em conta numérica 88888 criada no escritório *back office*.

Adiante, os prejuízos passam a ser acumulados na casa de milhões devido ao aumento do volume das transações e Nick Leeson passou a solicitar transferência de recursos correspondendo a demandas extremas, ao *Barings* de Londres para Singapura, sendo atendido, não gerando desconfiança por parte dos superiores, em decorrência de seu conhecimento sobre a contabilização das operações com derivativos, o desinteresse de seus supervisores em relação ao registro dessas operações, sua atuação como operador de pregão, a existência de clientes com grandes volumes de transações e, por fim, suas contribuições positivas, pelo menos sob o ponto de vista da direção do banco, para os resultados do *Barings* em períodos anteriores (WERING, 2005; OLIVEIRA; GARCIA; MARQUES, 2013).

Também, vale destacar que Leeson driblou a contabilidade e auditoria interna do banco, falsificou documentos, emitindo notas fraudulentas de pagamentos, quando percebeu o descontrole dos prejuízos e o acúmulo de perdas. Neste caso, percebe-se a falta de controle por parte dos superiores, o acompanhamento das atividades, uma vez que os responsáveis pela administração do banco tinha ganância pelo alcance dos resultados. Então, o *Barings* entra em colapso financeiro e vem a falência no ano de 1995, onde Nick Leeson foi o principal responsável pela queda do banco, sendo preso, após tentar fugir e condenado a seis anos e meio de prisão. Em 1999 foi solto pelo seu comportamento.

4.2 O *NATIONAL AUSTRALIA BANK*

O escândalo do *National Australia Bank* se comportou como um dos maiores escândalos comerciais fraudulentos que abalou o mercado australiano em decorrência de negociação não autorizada de derivativos de moeda estrangeira que resultaram em perdas totais de \$ 360 milhões (TEEN, 2013), sendo o banco acusado pelo órgão regulador de ignorar os sinais de alerta de práticas irregulares de negociação de opções de moeda. De acordo com informações publicadas no portal G1 (2021) o setor financeiro é o principal da economia australiana, e seus bancos estão entre os mais lucrativos do mundo, considerado a maior instituição financeira listada na bolsa de valores da Austrália (TEEN, 2013).

Nesse contexto, o Banco Nacional da Austrália foi fundado em 1893, com sede em Victoria, oferecendo serviços financeiros pessoais e empresariais, incluindo cartões de crédito e empréstimos, com mais de 12 milhões de clientes e 50.000 funcionários, expandindo globalmente em países como a Nova Zelândia, Ásia, Reino Unido e Estados Unidos.

Dessa maneira, os problemas de perdas financeiras e cambial causados a partir da divisão em banco corporativo e de investimentos, foi proporcionado pelos *traders* (Bullen, Duffy, Ficarra e Gray) que eram responsáveis pelas operações na bolsa de valores, e faziam 24 horas por dia, relacionadas aos serviços e produtos oferecidos a grandes clientes corporativos, bancos, instituições financeiras e outros órgãos governamentais. Tais operações eram feita com taxas de negociações incorretas gerando movimentações nos ganhos e perdas registrados de maneira errada na contabilidade, pois também havia manipulação nos horários

da abertura e fechamento dos eventos, fazendo com que a contabilidade passasse despercebida dos acontecimentos dos fatos.

A estrutura organizacional do NAB ditou que a responsabilidade de gerenciamento de risco, negociação (lucro), responsabilidade do ganho pelo risco, deveria ser delegada aos negociantes com diferentes níveis de supervisão, monitoramento e procedimentos de relatórios a serem seguidos. No Banco Corporativo e de Investimento (CIB), a função de gestão de risco foi desagregada em unidades menores que atendiam às unidades de negócios. As operações foram divididas em diferentes balcões, que reportaram à gestão do CIB e à gestão de risco do grupo separadamente, sendo de responsabilidade da auditoria interna garantir a operação eficaz e a conformidade com as políticas e procedimentos do banco.

Então, o chefe da auditoria interna relatou informações, problemas e recomendações relevantes principalmente a quatro partes, a saber, o Comitê de Auditoria do Conselho Principal (PBAC), Comitês de Gestão de Risco Central e Regional, o CEO (Diretor Executivo) e a Gestão de Risco do Grupo. O presidente do comitê de risco, Graham Kraehe, reconheceu que o conselho deveria assumir total responsabilidade pela cultura do banco. Em janeiro de 2004, o NAB anunciou que havia descoberto perdas de até \$185 milhões e que a maioria das negociações fictícias ocorreram entre outubro de 2003 e meados de janeiro de 2004. Uma reavaliação da carteira de opções aumentou as perdas da opção para \$360 milhões. O presidente executivo do NAB, Frank Cicutto, afirmou que os fracos controles internos permitiram que os *traders* realizassem a fraude.

Assim sendo, a falta de atuação do Conselho de Administração, a carência de responsabilidade por parte da autonomia da gestão e, principalmente, dos *traders* que sabiam que não seriam punidos pela violação dos limites, a incapacidade de reconciliar lucros e perdas entre os escritórios de trabalho *front office* e *back office* e a deficiência de monitoramento independente são alguns problemas de governança corporativa que podem ser elencados. Deste modo, a adoção de elementos importantes para uma boa governança corporativa, a cobrança da supervisão do conselho, o controle interno e a gestão de riscos contribuem para minimizar tais práticas ilícitas.

4.2 O HSBC BANK

O *HSBC Bank* é uma multinacional britânica do setor financeiro (maior Banco Europeu) que no ano de 2010 foi impactado com problemas internos de administração. O mesmo se envolveu em escândalo sobre fraude fiscal, conhecida como a do *Swiss Leaks* e em 3 de agosto de 2015 confirma a sua venda das operações no Brasil ao Banco Bradesco por R\$ 17,6 bilhões de reais (US\$ 5,2 bilhões de dólares), aprovada pelos órgãos reguladores do mercado brasileiro (WERING, 2005).

Entretanto, o ocorrido no ano de 2010 foi que Stephen Green, presidente titular do banco anuncia sua saída prematura do HSBC dando-se início a uma luta imprevista pelo poder com especulações sobre se o atual CEO (Diretor Executivo), Michael Geoghegan, ocuparia o cargo de presidente titular (Figura 3). O HSBC passa a enfrentar problemas caóticos de sucessão de presidente prejudicando a credibilidade do Conselho de Administração.



Figura 3 Ocupação da Administração do HSBC

Fonte: Elaboração própria (2021).

O banco tinha um histórico de planos de sucessão claros com relação ao Conselho e a alta administração, não enfrentando graves problemas quanto à escolha do Presidente da companhia. O processo de sucessão para o cargo de Presidente do Conselho envolvia a aplicação do *benchmarking*. O cargo de Presidente do Conselho, no processo de sucessão, não era simplesmente uma escolha em virtude de seu *status de insider*, pois era prezado pelo perfil da pessoa com capacidade de pensamento estratégico, tendo autoridade para dirigir o conselho e posição pessoal para representar o banco, externamente (WERING, 2005).

Em maio do ano de 2006 Michael Geoghegan vira CEO da HSBC, Stephen Green é promovido a presidente da empresa. Assim, tal acontecimento prejudicou o presidente de monitorar a empresa de forma independente e objetiva, passando a empresa a se deparar com problemas de governança corporativa. Adiante, em maio de 2010 a mídia divulga que Green deixaria o cargo de Presidente do HSBC em um ano e o Conselho do HSBC há 03 (três) anos vinha montando o plano de sucessão. Porém, diante dos fatos surgem as especulações que, possivelmente, o banco nomearia o primeiro sucessor não executivo como presidente, John Thornton (WERING, 2005).

No mês de setembro do ano de 2010 o HSBC providencia o anúncio oficial confirmando que Green concordou em se tornar Ministro de Estado do Reino Unido do Comércio e Investimento, deixando o banco, tendo a empresa até 03 (três) meses para nomear um substituto. Nesse sentido, o Conselho do HSBC foi forçado a tomar uma decisão rápida em relação à sucessão e o impacto refletiu no preço das ações do banco que começam a despencar (investidores sentiram a saída), não ocorrendo nenhuma palavra oficial do HSBC sobre os candidatos à sucessão de Green, gerando a discussão de quem seria o novo chefe do banco nas reuniões que eram realizadas (WERING, 2005).

Dessa maneira, as partes interessadas (*stakeholders*), público em geral e as pessoas internas ao banco mencionavam que o plano de sucessão foi desorganizado e mal transmitido, gerando tensão no comitê de nomeação. Vale ressaltar que um plano de sucessão com elaboração planejada deve identificar os talentos e profissionais que se destacam na empresa, mapear os objetivos da empresa a longo prazo, detalhar as funções de cada cargo e desenvolver “testes” para avaliar o senso de liderança (WERING, 2005).

Finalmente, o HSBC fechar essas questões nomeando Douglas Flint o Presidente do HSBC que era o antigo Diretor Financeiro, Stuart Gulliver foi nomeado Chefe Executivo do Grupo (CEO), Simon Robertson permaneceu como Diretor não executivo Sênior Independente e assumiu a função simultânea de Vice-Presidente do HSBC. Geoghegan continuaria a servir como consultor até 31 de março de 2011. Alguns investidores tiveram uma reação, momentaneamente, positiva. Contudo, outros não aceitaram apontando uma sucessão mal executada. Por fim, cabe ressaltar que o HSBC não veio a falência, atuando em vários países, porém no Brasil não há mais agência do banco.

4.4 COMPARAÇÕES NA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

De forma a pontuar aspectos sobre a governança corporativa com relação a sua estrutura, o Quadro 4 apresenta, de forma comparativa, as características do *Barings Bank*, *National Australia Bank* e o *HSBC Bank* quanto aos elementos adotados e suas funções.

Quadro 4 - Comparativo da estrutura de governança dos bancos

Instituições Financeiras	Estrutura de Governança
<i>Barings Bank</i> (1995)	Gerente Regional do <i>Barings</i> do Sul da Ásia (James Bax). Diretor Administrativo da <i>Baring Securities</i> em Londres (Andrew Fraser). Responsável pela negociação de derivativos na <i>Baring Brother</i> (Ron Baker). Chefe de patrimônio de negociação de derivativos (Mary Walz). Tesoureiro do <i>Baring Investment Bank</i> (Tony Hawes). Secretário de liquidação de opções de futuros da <i>Baring Securities</i> (Tony Railton).
<i>National Australia Bank</i> (2004)	Comitê de Auditoria do Conselho Principal (PBAC) (Graham Kraehe). Comitês de Gestão de Risco Central e Regional. CEO (Diretor Executivo). Gestão de Risco do Grupo.
<i>HSBC Bank</i> (2010)	Douglas Flint nomeado Presidente do HSBC, antigo Diretor Financeiro. Stuart Gulliver nomeado Chefe Executivo do Grupo (CEO). Simon Robertson permaneceu como Diretor não executivo Sênior Independente e assumiu a função simultânea de Vice-Presidente do HSBC.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Quanto a estrutura de governança dos bancos foi possível verificar que todos apresentaram o CEO (Diretor Executivo), pessoa importante na condução dos trabalhos e que é contratado e/ou despedido pelo Conselho de Administração, órgão que consulta a administração a respeito da direção estratégica e operacional da empresa. Em sua capacidade de supervisão, o conselho deve monitorar a gestão e garantir que está agindo diligentemente no interesse dos acionistas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resgatando o objetivo deste estudo que norteou em identificar quais fatores provocaram os problemas de governança corporativa nas Instituições Financeiras envolvidas nos escândalos contábeis evidenciados mundialmente, pode-se concluir baseado nos resultados apontados que o HSBC, o *Barings Bank* e o *National Australia Bank* no geral, apresentaram problemas em sua estrutura de governança, no que diz respeito ao papel do Conselho de Administração em acompanhar e fiscalizar as atividades dos responsáveis por desenvolverem funções relevantes nos bancos, apresentando falhas quanto a este controle.

Especificamente, o *Barings Bank* e o *National Australia Bank* apresentaram problemas de governança, também, com relação a escândalos financeiros tendo em vista as práticas ilícitas terem sido vinculadas as operações por *traders* na bolsa de valores, manipulando os resultados, diferentemente do problema de sucessão de ocupação de cargos enfrentados pelo HSBC.

Os Conselhos e Comitês das empresas devem inspecionar as funções de cada membro, evitando que uma mesma pessoa domine várias funções e faça ações não autorizadas. A implantação de um sistema de governança corporativo auxilia e minimiza que essas práticas de fraudes venham acontecer, podendo ser minimizadas devido as exigências dos órgãos reguladores do mercado de capitais.

Assim, pode-se concluir que a adoção de elementos importantes para uma boa governança corporativa, como a supervisão do conselho, o controle interno e a gestão de

riscos contribuem para minimizar ou, quem sabe, ao mesmo, evitar práticas ilícitas financeiras e escândalos contábeis. Também vale mencionar que estudo limitou-se a estudar apenas instituições financeiras, não tendo o intuito de esgotar o assunto, sugerindo ampliações em futuras pesquisas investigando outros escândalos a nível nacional ou internacional. O mesmo também contribui para estudos e discussões práticas e acadêmicas sobre governança corporativa, podendo ser transformado em um caso de ensino contribuindo para uma estratégia inovadora no ensino-aprendizagem.

REFERÊNCIAS

ALBERTON, A., MOLETTA, A. M. C., MARCON, R. Os níveis diferenciados de governança corporativa blindam as firmas contra crises financeiras? Uma análise da crise financeira de 2008. **Pensar Contábil**, 13(51), 56-64, 2011.

ASSAF NETO, A., LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BOAVENTURA, J. M. G., CARDOSO, F. R., SILVA, E. S., SILVA, R. S. Teoria dos stakeholders e teoria da firma: uma estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.11, n.32, 289-307, 2009.

CARREIRO, et. al. Relações entre governança corporativa, desempenho financeiro e valor de mercado: uma análise no contexto brasileiro. **Revista Facultad de Ciências Económicas**, v.29, n.2, julho/dezembro, 2021.

CLARK, T. The stakeholder corporation: a business philosophy for the information age. **Long Range Planning**, 31(2), 182-194, 1998.

DONALDSON, T., PRESTON, L.E. The stakeholder theory of the Corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, 20(1), 65-91, 1995.

DRENA, Lynn T. Ethics, Governance and Risk Management: Lessons From Mirror Group Newspapers and Barings Ban. **Journal of Business Ethics**, vol. 52, n.3, pp. 257-266, julho, 2004.

CORREIA, Laise Ferraz., AMARAL, Hudson Fernandes. Arcabouço teórico para os estudos de governança corporativa: os pressupostos subjacentes à Teoria da Agência. **Revista de Gestão**, USP, São Paulo, v.15, n.3, p.1-10, julho/setembro, 2008.

FREEMAN, R.E., HARRISON, J.S., WICKS, A.C. **Managing for stakeholders: survival, reputation, and success**. New Haven & London: Yale University Press, 2007.

G1. Quais são as acusações que levaram a Austrália a iniciar megainvestigação contra os bancos. **Disponível:** <<https://g1.globo.com/economia/noticia/quais-sao-as-acusacoes-que>

levaram-a-australia-a-iniciar-megainvestigacao-contra-os-bancos.ghtml>. Acesso em: 26 de novembro. 2021.

GODOY, Paulo de., MARCON, Rosilene. Teoria da agência e os conflitos organizacionais: a influência das transferências e das promoções nos custos de agência em uma instituição bancária. **Revista de Administração Mackenzie**, RAM, v.7, n.4, p. 168-210, 2006.

IBCG. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/quemsomos>>. Acesso em: 23 de novembro. 2021.

HEDLUND, et. al. A relação entre governança corporativa e teoria da agência no gerenciamento de conflitos. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v.15, n.41, jan/abr, 2021.

INFOMONEY. **O colapso do Barings Bank 25 anos depois: o que o mercado aprendeu?**. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/mercados/o-colapso-do-barings-bank-25-anos-depois-o-que-o-mercado-aprendeu/>>. Acesso em: 24 de novembro. 2021.

JENSEN, M. C. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 14, n. 3, p. 8-21, 2001.

JENSEN, M.C., MECKLING, W.H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, 3(4), 305-360, 1976.

KREUZBERG, Fernanda., VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. Para Onde Estamos Caminhando? Uma Análise das Pesquisas em Governança Corporativa. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 43-66, janeiro/fevereiro, 2019.

LARCKER, D., TAYAN, B. **Corporate Governance Matters: A Closer Look at Organizational Choices and Their Consequences**. 2nd Edition. New Jersey, Pearson Education, 2016.

MARTINS, Orleans Silva.; FERREIRA, Talieh Shaikhzadeh Vahdat.; LUCENA, Wenner Gláucio Lopes. **Teoria da agência**. In: Teorias aplicadas à pesquisa em contabilidade: uma introdução às teorias econômicas, organizacionais e comportamentais. Karla Katiuscia Nóbrega de Almeida, Robério Dantas de França (organizadores). João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

MARTINS, O. S., PAULO, E. A probabilidade de negociação com informação privilegiada no mercado acionário brasileiro. **Revista Brasileira de Finanças**, 11(2), 249-280, 2013.

MOREIRAS, L. M. F. **Os efeitos da governança corporativa sobre a informação assimétrica**. Tese de Doutorado apresentada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2010.

OLIVEIRA, Marcelle Colares., GARCIA, Editinete André da Rocha., Marques, Edite Oliveira. O Caso Barings: Lições Aprendidas?. **XXXVII ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2013.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 254f. Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo, 2004.

SIMÕES, João José Ferreira., SOUZA, Antônio Arthur de. Panorama da literatura sobre a governança corporativa: uma análise bibliométrica das bases teóricas e abordagens mais utilizadas em artigos. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v.10, n.3, p. 62-82, set/dez, 2020.

STEIN, Mark. The risk taker as shadow: a psychoanalytic view of the collapse of barings bank. **Journal of Management Studies**, v.37, n.8, dezembro, 2000.

TEN, M. Y. Corporate governance case studies: volume two. Australia: CPA, 2013).

TICKEL, Adam. Making a melodrama out of a crisis: reinterpreting the collapse of Barings Bank, **Environment and Planning D: Society and Space**, v.14, p. 5-33, 1996.

VIEIRA, Solange Paiva., SALCEDO, André Gustavo Teixeira Mendes. Governança corporativa: uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capitais brasileiro. **Revista Organizações em Contexto**, vol.2, n.3, junho, 2006.

WEARING, R. Cases in corporate governance. London: Sage Publications, 2005).