

## O Caso Barings: Lições Aprendidas?

**Autoria:** Marcelle Colares Oliveira, Editinete André da Rocha Garcia, Edite Oliveira Marques

### Resumo

O caso narra a história de fraude e falência da instituição financeira Barings Bank e tem como objetivo 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 *stakeholders* e como o não cumprimento das funções que lhes são conferidas abre espaço para fraudes como a ocorrida. O estudo desse caso colabora para a compreensão de aspectos referentes à Teoria da Agência como a inexistência de contrato completo e de agente perfeito reforçando a importância dos mecanismos de governança corporativa para a continuidade das organizações.

## 1. Introdução

Aquela era uma manhã sem chuvas em Ardington; algo incomum para um início de abril no Reino Unido. Contudo, o clima ameno sentido por Peter Baring durante o café da manhã não escondia a tempestade que ele enfrentava mergulhado em seus pensamentos. Aos 59 anos de idade, o conhecido representante de uma das mais tradicionais e influentes famílias inglesas sentia o peso dos acontecimentos que lhe caíram nos ombros ao longo das últimas cinco semanas.

Em 1989, ao assumir a presidência do Banco Barings, empresa com mais de dois séculos de história, fundada por seus antepassados, a expectativa era de um crescimento acelerado. De fato, a empresa prosperara naqueles últimos anos, expandindo suas atividades financeiras para inúmeros países ao redor do mundo. Tanto que, em uma de suas declarações mais famosas, dirigida dois anos antes a Brian Quinn, diretor do Banco da Inglaterra, e que agora lhe vinha novamente à memória, Peter declarara: “Não é realmente muito difícil ganhar dinheiro no mercado de valores mobiliários”. Como as promessas de sucesso tinham se transformado tão rapidamente em ameaças de falência era a pergunta que tirara seu sono e tranquilidade.

Apesar de Nick Leeson, o gerente do escritório do banco em Singapura, ser apontado como o principal responsável pela atual crise enfrentada pelo Banco Barings, ao acumular prejuízo próximo a um bilhão em moeda inglesa com atividades de especulação financeira, Peter se recusava a acreditar que um único homem pudesse receber todo o crédito por essa crise. De fato, uma das razões que ainda mantinha Peter Baring na presidência do banco era conseguir compreender todas as ações que levaram a esta crise.

## 2. A História do Banco Barings

O Barings Public Limited Company (Barings PLC), conhecido popularmente como o Banco da Rainha, possui uma das histórias mais nobres e trágicas no setor bancário. Inicialmente, a empresa cresceu de importância na Europa durante a guerra contra Napoleão ao financiar as campanhas militares da Grã-Bretanha, ajudando a organizar a recuperação financeira da França após o fim da guerra. Durante o século XIX, o banco passou a ser considerado como a sexta grande potência europeia, envolvendo-se na venda da Louisiana por parte da França para americanos em 1803, no refinanciamento do Banco da Inglaterra em 1839 e na reconstituição do Banco da França (*Banque de France*) em 1849.

No ano de 1890, o Banco Barings enfrentou sua primeira grande crise, decorrente de uma expansão especulativa que gerou um passivo para a empresa de mais de 21 milhões de libras esterlinas. Mesmo sendo resgatado da falência pelo Banco da Inglaterra, o Barings nunca mais alcançou a posição proeminente que possuía anteriormente. Contudo, o último capítulo dramático na história do banco aconteceu em 1995, quando especulações de investimento realizadas pelo gerente Nick Leeson levou a perdas de cerca de um bilhão de libras esterlinas.

### 2.1. O nascimento e a guerra de Napoleão

O Banco Barings foi fundado em 1762 por dois filhos de um cavalheiro inglês que tinha feito uma fortuna com a fabricação e comércio de lã. O filho mais novo, Francis Baring, logo subiu para a liderança da empresa e começou a gerenciar algumas das operações financeiras mais importantes do período.

Francis Baring foi sucedido na direção do banco pelo seu segundo filho, Alexander Baring. Nesta época, Alexander viajou para os Estados Unidos, que haviam conquistado sua independência, e adquiriu grandes quantidades de terra nos estados do Maine e da Pensilvânia, que posteriormente renderiam milhões para a empresa. Sob a liderança de Alexander Baring, ao final do século XVIII, o banco se envolveu em uma de suas transações

mais importantes: sustentar o esforço britânico para derrotar Napoleão. De 1798 até 1814 Alexander deu garantias constantes para William Pitt, o Novo, primeiro-ministro da Grã-Bretanha durante a longa luta com a França, que o dinheiro continuaria disponível para as campanhas militares do país. Ao mesmo tempo, Alexander também realizou negócios com Napoleão, organizando a venda do território de Louisiana, pertencente à França, para os Estados Unidos em 1803. Sendo muito criticado na Grã-Bretanha por ajudar Napoleão a arrecadar dinheiro para continuar a guerra contra a Inglaterra, o principal intento de Alexander, na verdade, era ajudar o presidente Thomas Jefferson a expandir as fronteiras do recém-formado Estados Unidos.

## **2.2. Crescimento no século XIX**

Após a derrota de Napoleão na batalha de Waterloo, Alexander Baring passou a acreditar que o futuro da Europa dependia diretamente de uma economia francesa, que estava financeiramente saudável. Influenciado por vários diplomatas britânicos, Baring decidiu oferecer um enorme empréstimo em indenização à França. O primeiro-ministro francês, Richelieu, e o ministro francês das relações exteriores francês, Talleyrand, consideraram este empréstimo como garantia de paz para a Europa. Assim, quando os representantes britânicos, franceses, austríacos, prussianos e russos se reuniram no Congresso de Viena, em 1815, para a elaboração do tratado de paz para a Europa, que permaneceu em vigor até a I Guerra Mundial, todos eles concordaram que a ajuda do Banco Barings seria fundamental para que esse tratado de paz tivesse um efeito duradouro.

Na mesma época, pelo seu serviço à nação britânica, Alexander Baring foi nomeado cavaleiro pela família real, recebendo o nome de Senhor Ashburton. Um de seus últimos atos antes de se aposentar foi realização da liquidação, em parceria com o senador Daniel Webster, dos limites disputados entre Maine, New Brunswick e Quebec. Após sua aposentadoria, ele trouxe para a empresa dois homens que deveriam manter a reputação, honestidade e credibilidade da instituição: Thomas Baring, sobrinho de Alexander, que se tornou chefe da operação internacional do banco, e Joshua Bates, de Massachusetts, que foi colocado no comando das operações norte-americanas e canadenses da empresa.

Durante o século XIX, sob a direção da nova liderança, o Banco Barings consolidou a sua reputação no mercado financeiro internacional. Neste sentido, o Barings assistiu não apenas o Banco dos Estados Unidos, mas um número incontável de empresas privadas, sendo um dos principais financiadores da florescente indústria da estrada de ferro norte-americana. Em 1848, após a Guerra do México, o Barings organizou e financiou a compra do estado do Texas pelo governo dos Estados Unidos, agindo como um mediador junto às autoridades mexicanas. Durante a Guerra Civil Americana, entre os anos de 1861 e 1865, o Barings subscreveu a compra do Alasca da Rússia pelo governo dos EUA que, embora tenha sido uma transação considerada ridícula na época, mostrou-se posteriormente como uma aquisição de enorme potencial.

## **2.3. A primeira grande crise**

Em 1888, exclusivamente por meio de atividades e transações bancárias com o Barings, a Argentina tinha acumulado uma dívida que começou a causar preocupação no seio da comunidade financeira britânica. Em 1890, descobriu-se que o banco inglês foi responsável por quase todos os empréstimos adquiridos pelo país, que totalizavam um número impressionante de 38 milhões de libras esterlinas. Assim, o governo da Argentina acabou por decretar uma moratória sobre os empréstimos, fazendo com que o Barings relatasse mais de 21 milhões de libras esterlinas em seu passivo. Neste contexto, os ministros britânicos perceberam que, caso o Banco Barings não liquidasse esse passivo, o crédito inglês seria danificado junto com a empresa. Como resultado, o Banco da Inglaterra iniciou uma venda de

títulos para a Rússia e arranhou um empréstimo do Banque de France. Chamado de Fundo de Garantia Barings, esse financiamento salvou a firma bancária da ruína.

Porém, apesar do banco ter sido resgatado de uma provável liquidação, após estes eventos da década de 1890, o Banco Barings nunca recuperou o seu status na comunidade financeira internacional. Em 1906, a empresa retirou todas as transações do continente norte-americano. Sob o olhar atento das autoridades reguladoras da indústria e da gestão do Banco da Inglaterra, o Barings não era mais confiável para lidar com grandes transações financeiras, seja no nível nacional ou internacional. A influência do banco como um importante financiador mundial tinha sido completamente prejudicada.

## 2.4. O Banco da Rainha

Durante os anos 1920 e 1930 o Banco Barings continuou a trabalhar sob o estigma de seu erro passado. A falta de oportunidade de fazer ou organizar grandes transações financeiras direcionaram a gestão do banco para o único campo que poderia perseguir: o campo da consultoria financeira. Uma vez que a empresa só estava envolvida em ações e títulos em um grau limitado, a depressão mundial dos anos 1930, que danificou muitos bancos, não afetou significativamente o Barings. Assim, houve uma reparação gradual da reputação da empresa que, durante as décadas de 1930 e 1940, desenvolveu e aprimorou seus serviços de consultoria financeira.

Em 1952, com uma reputação quase restabelecida depois de 50 anos da crise com a Argentina, e com a aprovação dos bancários ingleses e da gestão do Banco da Inglaterra, o Barings foi escolhido pela recém-coroadada Rainha Elizabeth II como um dos guardiões das fortunas reais. Já na década de 1980, o Barings foi considerado um dos modelos de gestão comercial da Grã-Bretanha, sendo dada uma autorização por parte do Banco da Inglaterra e de seus reguladores do setor para buscar empreendimentos mais rentáveis. Finanças corporativas, obrigações conversíveis, e gestão de fundos se mantiveram estáveis, mas não muito lucrativas para o banco, fazendo com que a gestão do Barings decidisse voltar a entrar na arena bancária internacional. Além disso, a administração decidiu expandir seus serviços financeiros, e abriu uma operação de corretagem de ações em Tóquio para aproveitar o mercado altamente rentável do Japão durante os meados da década de 1980. Não muito tempo depois, a Barings Securities Ltd. (BSL) foi criada para usar os ganhos do seu escritório em Tóquio para estabelecer operações em todo o Pacífico, América Latina e Europa continental. Assim, o Banco Barings voltou a atuar no palco internacional como tinha feito durante os séculos XVIII e XIX.

Finalmente, durante o início e meados da década de 1990, o Barings acelerou o ritmo de suas operações de corretagem internacional. Escritórios em Tóquio, Singapura, Londres e no resto do mundo expandiram suas atividades drasticamente, com novos funcionários sendo contratados e promovidos rapidamente. Dentre esses recém-chegados estava um jovem chamado Nick Leeson, nascido em Watford, no nordeste de Londres, e que já havia trabalhado em diversos outros bancos antes de entrar para o Barings. Nessa época, o Banco Barings já possuía mais de cem companhias sob seu controle, sob o nome de Baring Public Limited Company.

## 3. A fraude de Nick Lesson

A principal versão dos fatos que levaram à crise do Banco Barings foi dada pelo próprio Nick Leeson, sendo posteriormente publicada no livro *Rogue Trader* (A história do homem que levou o Banco Barings à falência, no Brasil). Segundo Lesson (1997), ele havia começado a trabalhar na sede do Banco Barings em 10 de julho de 1989, com apenas vinte e dois anos. Sua primeira função foi no chamado *back office*, uma unidade responsável pela liquidação, documentação, suporte e registro contábil de operações com derivativos. Sua

promoção para o cargo de gerente da Barings Future Singapore (BFS) ocorreu em fevereiro de 1992. Essa subsidiária do banco havia sido criada em Singapura para atuar no mercado de derivativos local. Leeson, que além de gerente atuaria como operador de pregão, recebeu a missão de contratar os operadores e os funcionários do *back office*. Leeson 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.

Segundo seu supervisor direto, lotado em Singapura: “Não vejo problema em você lidar com ambos os lados da operação, pelo menos até o aumento do volume das operações. Não vai precisar mais do que dois ajudando você. Mais dois no escritório para os arranjos. Não precisa pagar muito. Pegue jovens e famintos e os treine.”

A partir de então teve início uma série de acontecimentos que, em apenas três anos — de fevereiro de 1992 a fevereiro de 1995 — levaria o Barings à sua maior crise.

### 3.1. O início da fraude

A princípio, as fraudes de Leeson teriam começado em 17 de julho de 1992 com o intuito de encobrir a falha de uma de suas funcionárias, que havia comprado por engano vinte contratos de títulos futuros do Japan Governmental Bond (JGB's), o tesouro japonês. Para ocultar essa perda, que chegava a quase 20 mil libras, Leeson utilizou uma conta para acompanhar esse erro, batizada de conta 88888. A partir de então, essa conta passaria a ser utilizada para registro de transações não autorizadas, registrando-se dezenas dessas operações entre os meses de setembro e dezembro do mesmo ano. Assim, a subsidiária que pelas normas locais era autorizada a realizar operações apenas para seus clientes, passava a realizar operações para encobrir seus próprios erros. Consequentemente, em janeiro de 1993, a conta 88888 já acumulava um montante de oito milhões de libras, referentes a 420 contratos de futuros oriundos dessas transações.

Com o crescimento do volume dessas transações, Leeson decidiu realizar operações no mercado de opções para encobrir essas perdas. Com o mesmo intuito, o gerente precisava providenciar a cobertura de sua margem diária, evitando que a contabilidade interna do Barings percebesse suas transações. Dessa forma, sabendo que a SIMEX (*Singapore International Monetary Exchange*) operava com libras, dólares e ienes, e que essa mistura de moedas aumentava a dificuldade de controle das operações, Leeson passou a operar com opções *straddle*, que é uma tática de especulação em que o investidor compra ou vende, por um mesmo aplicador, um número de opções de compra (*call*) e de venda (*put*) de ações. Assim, em julho de 1993, em uma arriscada operação, Leeson conseguiu reverter temporariamente sua posição de perda de seis milhões de libras, atingindo um lucro espantoso. No entanto, ao continuar a realizar transações não autorizadas, apenas dois meses depois dessa operação de sucesso, a conta 88888 já detinha novamente uma perda acumulada de mais de um milhão de libras.

Para cobrir a margem diária de suas operações, enquanto gerente pedia constantemente a transferência de recursos do Barings de Londres para Singapura, o que poderia ser um alerta para a administração do banco. Contudo, o conhecimento de Leeson 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, faziam com que esses pedidos fossem atendidos sem grandes questionamentos sobre as suas destinações específicas.

Ademais, Leeson se reportava diretamente a apenas quatro pessoas: o gerente regional de operações do Barings no sul da Ásia, que era seu supervisor direto, lotado em Singapura; o

gerente global de futuros e opções baseado em Tóquio; e, por último, dois executivos do Barings Securities Limited (BSL), lotados em Londres. Sabe-se que seu supervisor direto em Singapura não se interessava pela parte de futuros e opções, não exercendo nenhuma supervisão sobre suas atividades. Sendo assim, por ser reconhecido como um operador competente e com a falta de uma supervisão mínima, seus pedidos de transferência de recursos eram feitos sem perguntas.

### 3.2. Acumulação dos prejuízos

Em janeiro de 1994, foram divulgados pelo Banco Barings lucros de 200 milhões de libras, relativas ao ano anterior. Metade desse valor foi utilizada para o pagamento de bonificações à diretoria e funcionários, uma prática comum do banco. Apenas Leeson recebeu uma bonificação de 100 mil libras, que equivalia ao dobro dos seus salários recebidos durante o ano de 1993.

Devido aos lucros obtidos pelo banco, atribuídos as operações com derivativos, Leeson era considerado “um astro” por todos. O que a diretoria do banco não sabia era que as operações do gerente de Singapura já acumulavam perdas de 23 milhões de libras, escondidas das demonstrações contábeis.

Uma auditoria interna foi realizada na Baring Futures Singapore (BFS) em julho. Após três semanas de investigações, essa auditoria nada identificou de errado, apesar do seu relatório final apontar para o fato de que Leeson exercia tanto a chefia no pregão quanto no *back office*, fato que lhe permitia “efetuar transações por conta do Grupo e depois garantir que fossem ajustadas e registradas de acordo com as suas próprias instruções”. Assim, dos 50 milhões de libras em lucros divulgados oficialmente pelo Barings nos primeiros seis meses de 1994, cerca de 25 milhões era apontados como oriundos das atividades da subsidiária de Singapura. Porém, a realidade era que as perdas acumuladas por Leeson no final de julho já chegavam a 50 milhões de libras, ou seja, o equivalente aos lucros totais oficiais do Barings no mesmo período.

Já ao final do mesmo ano, o volume de perdas não registradas era de 170 milhões de libras, com 50 milhões repousando na conta 88888 e a diferença sendo representada por margens que estariam em poder da SIMEX. Desse modo, oficialmente, as demonstrações contábeis apontavam que as atividades da BFS em 1994 haviam gerado um lucro de 28 milhões de libras, fazendo com que a bonificação de Leeson referente às suas atividades naquele ano fosse de 400 mil libras.

Em 17 de janeiro de 1995 o Japão foi atingido pelo Terremoto de Kobe, promovendo uma queda geral dos mercados asiáticos, fato que aumentou ainda mais as perdas de Leeson na BFS, que já superavam os 200 milhões de libras. Contudo, poucos dias após o terremoto, o gerente decidiu adotar uma estratégia ainda mais agressiva de negociação, acreditando que os preços das ações japonesas aumentariam, os preços dos títulos japoneses cairiam e a volatilidade do mercado diminuiria. Para tanto, Leeson aumentou seu volume de negócios nos contratos futuros do índice de ações do Nikkei 225, acreditando em uma rápida superação da instabilidade do mercado e consequente aumento geral dos preços.

Na última semana de janeiro, Leeson chegou a adquirir cerca de 10.000 contratos futuros do índice Nikkei 225. Esse volume enorme de compras da BFS fez com que o mercado reagisse positivamente, subindo de maneira considerável naquela semana de forma que o valor dos contratos ficara próximo do valor que tinham no período anterior ao terremoto. Dessa forma, Leeson conseguiu recuperar as perdas acumuladas desde o terremoto de Kobe e, além das compras dos contratos vinculados ao Nikkei 225, passou a vender títulos do governo japonês a descoberto, levando a uma ampliação dos pedidos de margem a Londres. Entretanto, no início de fevereiro, o preço dos contratos passou a cair novamente,



ampliando de maneira abrupta os prejuízos acumulados na conta de erro, já que a posição de Leeson no mercado continuava alta.

### 3.3. A descoberta

No dia 2 de fevereiro de 1995, a BFS passava por uma auditoria independente da empresa *Coopers & Lybrand* (C&L). Para conseguir uma isenção de suas operações pela auditoria, Leeson falsificou duas cartas simulando uma operação de balcão financiada pelo banco, realizada em 2 de dezembro de 1994 e com vencimento no dia 30 do mesmo mês, envolvendo uma transação de opções entre uma corretora de Singapura especializada em futuros e opções, a *Spear, Leeds & Kellogg* (SLK), e o *Banque Nationale de Paris*, no valor de 50 milhões de libras. Além disso, Leeson alterou extratos bancários para simular o pagamento pela SLK para aquele mesmo dia. Assim, ele conseguiu esconder suas ações da C&L que, em 3 de fevereiro, apresentou relatório preliminar positivo para as ações da BFS.

Apenas uma semana após a conclusão dessa última auditoria, as perdas acumuladas pela BFS chegavam a 200 milhões de libras, porém a falência do Barings ainda poderia ser evitada, já que o capital acionário do banco era próximo a 500 milhões de libras. No entanto, nas duas semanas seguintes, essas perdas triplicaram, ultrapassando os 600 milhões de libras.

Assim, no dia do pagamento das bonificações relativas ao ano anterior, 24 de fevereiro de 1995, Leeson fugiu de Singapura, mas foi preso em Frankfurt no dia 2 de março de 1995. Após uma demora de oito meses por problemas de jurisdição, foi realocado para Singapura, onde se declarou culpado pelos crimes de fraude contra os auditores externos do Barings e contra a SIMEX, sendo condenado a seis anos e meio de prisão. O total de perdas provocados no Barings por Leeson foi de 927 milhões de libras.

## 4. Situação Problema

O Banco Barings estava quebrado e esta ideia não saía da cabeça do seu Presidente Peter Baring. Revia agora na sua memória toda a história de uma instituição que soubera ultrapassar crises financeiras, crises de credibilidade e se tornado uma instituição sólida.

Peter Baring se questionava: “Como pudemos nos achar tão superiores a ponto de não perceber que uma simples sucursal poderia nos causar algum dano?”

De fato algo muito estranho ocorreu no processo de gestão desta organização – refletia o Senhor Baring.

Fatos adicionais passavam agora na sua mente como erros graves cometidos no processo de gestão do banco.

O senhor Peter Baring sabia que neste momento não resgataria o patrimônio formado pelo banco ao longo dos dois séculos de operação, mas tinha a certeza de que reflexões e discussão do problema trariam uma contribuição importante para a sociedade. A sua cabeça doía ao imaginar os danos que este episódio trouxera para vida de tantas pessoas, de forma direta e indireta. Assim, se questionava: Como este episódio poderia ter sido evitado? Que mecanismos poderiam ter sido utilizados pela instituição a fim de ter garantido a continuidade do Banco?

## 5. Notas de Ensino

### 5.1 Resumo

O caso narra a história de fraude e falência da instituição financeira inglesa Barings Bank e tem como objetivo 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 *stakeholders* e como o não cumprimento efetivo das funções que lhes são conferidas abre espaço para fraudes como a ocorrida. O estudo do caso Barings colabora para a compreensão de aspectos referentes à Teoria da Agência como a inexistência de

contrato completo e de agente perfeito reforçando a importância dos mecanismos de governança corporativa para a continuidade das organizações.

## 5.2 Fonte dos dados

As fontes dos dados da origem e evolução histórica da empresa, bem como dos personagens envolvidos no caso foram obtidas por meio de sites da internet relacionados a instituições financeiras por se tratar de uma empresa real. Os dados referentes ao caso em si foram extraídos de artigo científico, matéria de revista, livro, bem como do filme A Fraude, no Rogue Trader, dirigido por James Dearden com Ewan McGregor protagonizando Nick Leeson (LEESON, 1997; ROGUE TRADER, 1999; HERING, 2005; KORNET, 2003).

## 5.3 Objetivos educacionais

O presente caso tem como objetivo educacional discutir ações práticas que envolvem o tema Governança Corporativa com foco na discussão sobre o papel dos órgãos e agentes de governança corporativa. O trabalho descreve um caso que foi bastante discutido pela imprensa internacional e apresentado como um dos casos emblemáticos na literatura que trata de governança corporativa e, de forma mais específica, quando se discute o papel do conselho de administração e da diretoria executiva e a função do controle interno, da auditoria interna, dos comitês de auditoria e de risco e da auditoria externa das organizações. Considerando o tema Governança Corporativa, o caso discute o papel dos mecanismos de governança a partir de uma situação real. A discussão do caso busca desenvolver nos participantes: i) familiaridade com situação de conflitos de agência; ii) compreensão de problemas relacionados a ausência de boa governança corporativa; iii) habilidade de identificação de mecanismos de governança corporativa capazes de evitar a situação-problema vivenciada; e iv) capacidade de implementar as soluções para os problemas identificados.

## 5.4 Utilização do Caso

O caso pode ser adotado como parte da didática de ensino em cursos de graduação e de pós-graduação em Administração de Empresa, Controladoria e Auditoria especialmente, em disciplinas, cujos conteúdos se relacionem com Governança Corporativa. Antes da discussão do caso, recomenda-se a leitura das referências bibliográficas. Após situar o problema e debater as questões, um momento significativo de aprendizagem será a apresentação de possíveis soluções para o caso.

## 5.5 Questões para Discussão

- Como o conflito de agência foi determinante para a falência do caso Barings?
- Quais os problemas de governança corporativa identificados no caso estudado?
- Quais e como mecanismos de governança corporativa evitariam o problema vivido pela organização?
- Que práticas de governança corporativa devem ser implantadas para contribuir para a efetividade dos mecanismos implementados?

## 5.6 Agenda para discussão do caso

Tempo	Atividades
15 min	Formação de equipes para discussão do caso de ensino que já deverá ter sido previamente lido como atividade individual após encontro onde foi discutido todo o referencial teórico objeto do caso.



---

30 min	Contextualização do caso de ensino com a apresentação das questões
30-90 min	Debate sobre as questões apresentadas
90-120 min	Desenvolvimento e apresentação de soluções para o caso
30 min	Conclusão

---

### 5.7 Análise do caso

O marco conceitual da denominação Governança Corporativa é o Relatório *Cadbury* (1992, p. 14), resultado da iniciativa do Banco da Inglaterra e Bolsa de Valores de Londres, que define Governança Corporativa como “o sistema através do qual as companhias são dirigidas e controladas” e identifica o Conselho de Administração (*Board of Directors*) como órgão responsável pela governança na companhia e os acionistas como responsáveis por eleger os conselheiros e o auditor externo, de modo a garantir que uma apropriada estrutura de governança se estabeleça. Definições posteriores a essa surgiram à medida que o movimento de fortalecimento da Governança Corporativa se disseminava pelo mundo e a literatura pertinente se avolumava (LODI, 2000).

Três fundamentos básicos formam os pilares sobre os quais se desenvolveu o conceito de governança corporativa, quais sejam: (1) a separação entre propriedade e controle, estudado por Berle e Means (1984) na década de 30; (2) a teoria dos custos de transação proposta inicialmente por Coase (1937); e (3) a teoria do agenciamento (ou problema de agência), desenvolvida a partir das idéias de Berle e Means (1984) e Coase (1937), por Jensen e Meckling (1976).

O Problema de Agência, conforme definido por Jensen e Meckling (1976), manifesta-se pela incidência de custos causados por imperfeições no relacionamento baseado em contrato, formal ou informal, para a administração das organizações com fins lucrativos ou não. A questão mais relevante, pois, é entender como se dá o relacionamento entre contratantes e contratados e como são gerenciados (controlados) os problemas que daí surgem.

No caso narrado e estudado são identificados um gerente que trabalha na mesa de operações de pregão e no *back office*; e acima dele, na hierarquia da empresa, um gerente regional, um supervisor e dois executivos aos quais ele se reportava, mas que conforme narrado não se importavam com suas operações (desde que houvesse lucro!).

A organização do processo de decisão tem relevância crucial para controle do problema de agência. O sistema de decisão pode ser representado de um lado pelas decisões de execução ao encargo da diretoria e de outro pelas decisões de controle e monitoramento ao encargo do conselho de administração. A instituição de hierarquia formal onde as decisões dos níveis hierárquicos inferiores são ratificadas e monitoradas pelos níveis imediatamente superiores, em toda a extensão da empresa, dificulta que agentes tomem decisões para beneficiar a si próprios em detrimento dos interesses do acionista. Essa hierarquia se fortalece com adoção de sistemas de orçamento e contabilidade que restringem e especificam critérios de desempenho e recompensas.

No caso Barings, houve falhas no sistema de governança corporativa em todas essas instâncias pois, se por um lado, níveis hierárquicos superiores, os responsáveis pelas decisões de execução não ratificaram nem monitoraram as decisões dos níveis hierárquicos inferiores; por outro lado, o conselho de administração, também não monitorou nem controlou as instâncias superiores de decisões de execução.

O conselho de administração delega a maior parte das suas atribuições de controle e

gerenciamento ao imediato escalão de agentes subordinados, desdobramento esse que se estende por toda a hierarquia da empresa, mas permanece com o conselho de administração a responsabilidade de controlar os agentes internos da empresa, “inclusive o direito de ratificar e monitorar as decisões estratégicas e de contratar, fixar remuneração e demitir os agentes situados no topo da empresa” (FAMA; JENSEN, 1983, p. 17). O papel do conselho de administração vis-à-vis o problema de agência tem importância destacada e é amplamente debatido por diversos autores (ANDRADE; ROSSETTI, 2011; MacAVOY; MILLSTEIN, 2004; MONKS; MINOW, 2003). Para manter um sistema de controle interno eficaz, que atue em todas as esferas de poder da empresa, do topo à sua base de operações, será útil contar com uma unidade de auditoria interna para avaliar e reportar sobre a eficácia e eficiência do controle para o conselho de administração. A auditoria interna tem como atividade primordial monitorar os riscos e o processo de controles internos gerenciados pelos administradores.

No caso estudado, embora a Auditoria Interna tenha identificado o problema de sobreposição de funções pelo gerente de pregão e do *back office*, não foram tomadas as medidas pelas instâncias cabíveis a tempo de evitar que o problema culminasse com a falência do banco.

Os comitês de assessoramento do conselho de administração, como o comitê de auditoria, são importantes, para o alcance dos objetivos da empresa. O comitê de auditoria é órgão auxiliar do conselho de administração, geralmente formado por membros independentes deste último, recomendado na maioria dos códigos de boas práticas.

Em relação à Auditoria Interna, segundo Moeller (2004, p. 63), tipicamente, o papel do comitê de auditoria é revisar as condições de seu funcionamento, incluindo: (1) recursos organizacionais, planos e atividades; (2) designação, desempenho e dispensa do executivo responsável pela auditoria interna; (3) todos os relatórios juntamente com as ações dos gerentes em resposta aos mesmos; e (4) adequação das demonstrações financeiras e do sistema de controle interno, juntamente com os gerentes, o executivo de auditoria interna e o auditor externo. Essa revisão inclui o escopo e resultado do programa de auditoria interna e o nível de cooperação ou limitações impostas pelos gerentes ao trabalho da auditoria interna.

O IBGC (2009, p. 6) segue a linha de Cadbury (1992) e de Monks e Minow (2003) e em sua definição explicita como participante a auditoria independente, enfatizando, também, a importância das boas práticas de governança corporativa para o resultado e continuidade da empresa.

Onde existe o comitê de auditoria, a auditoria externa deve se reportar a ele e é ele também que deve cuidar da sua contratação e remuneração. O trabalho da auditoria externa envolve a avaliação de riscos e do sistema de controle interno, relacionados, sobretudo, com a preparação e divulgação das demonstrações financeiras, mas também inclui avaliar se as práticas e escopo da auditoria interna são adequados. É importante que auditoria externa e interna se reportem ao mesmo órgão, para que tenha dentro da empresa coordenação única quanto às atividades a serem desenvolvidas por ambas, como forma de evitar a superposição de tarefas.

A Auditoria Interna presta suporte a todos os níveis de gerência, ao comitê de auditoria e/ou conselho de administração e à auditoria externa, por meio de serviço de *assurance*, entendido como tal a avaliação independente objetiva envolvendo o gerenciamento de risco e de controles internos, e a verificação do cumprimento de políticas, leis e normas, bem como aos administradores e gerentes por meio de serviços de consultoria.

Do exposto acerca do papel do comitê de auditoria, da auditoria interna, auditoria externa e controles internos percebe-se que no caso Barings a Auditoria Externa não mostrou ter sido capaz de desempenhar eficazmente seu papel pois o problema teve início em 1992 e somente em 1995 foi identificado. Entretanto, o conselho de administração que poderia ser assessorado por um comitê de auditoria também não contou com os préstimos desse comitê

fosse por que ele não existia fosse por falha dele também. O mesmo pode-se afirmar acerca dos controles internos, ou eles não existiam ou simplesmente também falharam!

Em 2002, nos EUA, foi promulgada a Lei Sarbanes Oxley, que visando reduzir o risco de fraudes nas sociedades de capital aberto, criou uma série de novas e complexas exigências nas áreas contábil, de auditoria, de controle de riscos, incluiu a obrigatoriedade da existência de um código de ética, aumentou a responsabilidade que envolve desde o presidente e a diretoria das empresas até as firmas de auditoria e os advogados contratados para acompanhar o balanço contábil.

O gerenciamento ou gestão de riscos ganha uma importância cada vez maior no mundo corporativo. Gestor de riscos ou CRO (*Chief Risk Officer*), *Compliance Officer* e comitê de auditoria são apenas algumas das novas funções relacionadas a este tema que estão sendo criadas em todas as organizações empenhadas em manter ou alcançar uma boa governança corporativa (DALLAS, 2004).

Entende-se como risco a existência de situações que possam impedir o alcance de objetivos corporativos ou operacionais. Ele é medido em termos de consequência e probabilidade (KPMG'S AUDIT COMMITTEE INSTITUTE, 2004).

Os riscos podem decorrer de processos errados ou de falta de controles internos, mas, a maioria dos riscos está relacionada com procedimentos operacionais e conformidades com a legislação (que pode ser intencional ou não). Ressalta-se que todos os tipos de risco prejudicam o sucesso da área estratégica e comprometem a reputação da empresa.

A identificação adequada dos riscos tanto minimiza perdas como pode oferecer à corporação vantagens competitivas. A administração de riscos também é necessária para antecipar possíveis erros, fraudes ou processos que possam gerar impactos negativos para a organização.

A gestão de riscos trata-se de um processo iterativo que consiste em etapas bem definidas que, se executadas sequencialmente, dão suporte para a tomada de decisão de forma a contribuir para a percepção de riscos e seus impactos (KPMG'S AUDIT COMMITTEE INSTITUTE, 2003).

Para que a estrutura de gestão de riscos tenha uma ação preventiva deverá contar com o apoio do comitê de auditoria e com os trabalhos da auditoria independente para atuar nas mais diversas questões de riscos de forma continuada.

Cabe mencionar a falha na gestão de risco do banco Barings, que desde sua origem e em sua evolução histórica mostrou-se ser uma instituição envolvida com transações altamente arriscadas. Isso envolve por outro lado a questão da profissionalização da gestão que é essencial qualquer tipo de instituição.

Por fim, é importante ressaltar que a adoção de boas práticas, amplamente divulgadas em códigos de governança emitidos pelas mais diversas instituições nacionais e internacionais, visa reforçar o sucesso do sistema de governança corporativa das empresas (IBGC, 2009).

Embora pareça difícil acreditar que casos como esse aconteçam, no Brasil, caso bastante noticiado em 2008/2009 pela mídia impressa foi o da Sadia, empresa de capital nacional com muitos anos de existência que por problemas de governança semelhantes ao relatado do Banco Barings em que operações com derivativos e falhas nos controles internos, na auditoria interna, no conselho de administração, nas diretorias, na auditoria independente... culminaram com prejuízos de tal montante que a alternativa para salvar a empresa foi a fusão com a sua concorrente Perdigão e surgimento da empresa Brazilian Foods (BRFoods).

## 6. Referências

- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 5<sup>a</sup>.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2011;
- BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner C. **A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada**. Tradução Dinah de Abreu Azevedo. Coleção os Economistas. São Paulo: Editora Abril, 1984. (Título Original: The Modern Corporation and Private Property, 1932).
- CADBURY Committee. **Report of The Committee on The Financial Aspect of Corporate Governance**. London: Cadbury Committee, 1992. Disponível em: <<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>>. Acesso em 15 jul.2006.
- COASE, Ronald H. **The Nature of the Firm**, 1937. Disponível em: <[www.cerna.ensmp.fr/Enseignement/CoursEcoIndus/SupportsdeCours/COASE.pdf](http://www.cerna.ensmp.fr/Enseignement/CoursEcoIndus/SupportsdeCours/COASE.pdf)>. Acesso em: 07 nov.2006.
- DALLAS, George. Governance and Risk. 1<sup>a</sup> ed. McGraw Hill, 2004. 598p.  
[http://www.prmia.org/pdf/Case\\_Studies/Barings\\_Case\\_Study.pdf](http://www.prmia.org/pdf/Case_Studies/Barings_Case_Study.pdf)
- FAMA, Eugene, JENSEN, Michael. Separation of ownership and control. Journal of Law and Economics, v. 26, p. 301-327, June, 1983.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Janeiro, 2009.
- JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the Firm: Management Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, October, 1976. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com/abstract=94043>>. Acesso em: 7 nov.2006.
- HERING, R. J. BCCI & Barings Resolutions: Complicated by Fraud and Global Corporate Structure. In: EVANOFF, D.; KAUFMAN, G. (Org) **Bank Resolutions and Financial Stability**. 2005, p. 321-345.
- KORNERT, J. The Barings crises of 1890 and 1995: causes, courses, consequences and the danger of domino effects. **Journal of International Financial Markets, Institutions & Money**, v. 13, n. 3, p. 187-209, 2003.
- KPMG (UK). **Guidance for Audit Committees** (the Smith Report). Audit Committee Institute. London: KPMG, 2003. Disponível em: <<http://www.kpmg.co.uk/aci/docs/205060Smith.pdf>>. Acesso em: 28 fev.2007.
- LEESON, N. W. **A história do homem que levou o Banco Barings à falência**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- LODI, J. Bosco. **Governança Corporativa: O Governo da Empresa e o Conselho de Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MacAVOY, Paul W; MILSTEIN, Ira M. **The Recurrent Crisis in Corporate Governance**. Stanford: Stanford Business Books, 2004.
- MOELLER, R. Robert, **Sabarnes-Oxley and the New Internal Auditing Rules**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2004.
- MONKS, Robert, MINOW, Nell. Corporate Governance. 3a ed. Blackwell Publishers, 2003. 464p.
- ROGUE TRADER. Direção:James Dearden. Produção : Janette Day; James Dearden; Paul Raphael. Intérpretes: Ewan McGregor; Anna Friel; Tim McInnerny; Nigel Lindsay; John Standing. Roteiro James Dearden; Nick Leeson; Edward Whitley. Cinematografia Jean-François Robin. Música: Richard Hartley. United Kingdom: Granada Film. 1999. 1 DVD(101 min). Color., legendado.

Site

[http://www.prmia.org/pdf/Case\\_Studies/Barings\\_Case\\_Study.pdf](http://www.prmia.org/pdf/Case_Studies/Barings_Case_Study.pdf)