A APLICAÇÃO DE REDUÇÃO DE DESPESAS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS, POR MEIO DA SUSTENTABILIDADE E GOVERNANÇA CORPORATIVA.

Jaqueline Soares Model[1]
Laryssa Andrade Silva[2]
Luiza Kukus Inglês da Luz[3]

Orientador: MSc Eliete Costacurta Quadros
Co-orientador: MSc Silmara C.Kowalski

RESUMO

A importância pelo conhecimento mais abrangente do sistema financeiro e do funcionamento de um Banco e seus respectivos setores, quando relacionados a despesas e valorização de suas ações no mercado financeiro, foram fatores instigantes para a aplicação do estudo. Na análise comparada ao exercício anterior é perceptível que os clientes, principalmente no presente cenário de pandemia, quando se trata de dinheiro e finanças, estão mais cautelosos. O cuidado com os gastos e despesas são de extrema importância quando aplicados no ambiente administrativo, o planejamento e projeção orçamentária além de serem mais rigorosas em instituições financeiras, acabam falhando por tratar de um mercado que sofre variações devido a moeda e cenário econômico que está em constante evolução e, é exatamente nesse ponto deficitário que foi julgado como necessário a aplicação de conhecimentos e experiências vivenciadas academicamente. Foi feita uma relação com os temas acima citados e a governança corporativa, outro foco do presente estudo, que consequentemente tem seu nível atual ranqueado para um nível acima, com todos os efeitos de melhorias a serem realizados através de planos de ação, o interesse em destacar a instituição financeira perante aos acionistas da Bolsa de Valores também se tornou objeto de pesquisa para aplicação. Todo o embasamento do trabalho foi constituído a partir de informações divulgadas em portais transparentes da instituição escolhida e a partir de fontes bibliográficas sobre o conceito de cada um dos temas principais a serem comentados no decorrer da leitura e estruturação do documento. Com a utilização da pesquisa descritiva e explicativa, será aprofundado o conhecimento a respeito da instituição, através de formulários e pesquisas on-line que possibilitaram maior análise de dados e informações. A partir de análises gráficas e projeções realizadas reuniu-se dados concretos para a aplicação e implantação de uma nova rotina aos colaboradores de maneira a tornar meios habituais mais econômicos para a organização e consequentemente bem-estar e segurança da atratividade de clientes potenciais pela elevação de reputação da instituição no mercado de ações e destaque perante ao IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa).

Palavras-chave: Instituição Financeira, Despesas, Governança Corporativa, Mercado de Ações, Acionistas, Economia.

ABSTRACT

The importance of a more comprehensive knowledge of the financial system and the functioning of a bank and its respective sectors, when related to expenses and the appreciation of its shares in the financial market, were instigating factors for the application of the study. In the analysis compared to the previous exercise, it is noticeable that customers, especially in the present pandemic scenario, when it comes to money and finances, are more cautious. The care with expenses and expenses are extremely important when applied in the administrative environment, budget planning and projection, besides being more rigorous in financial institutions, end up failing to deal with a market that suffers variations due to the currency and economic scenario that is in constant evolution and, it is exactly in this deficit point that we decided to apply knowledge and experiences lived academically. The above themes were related to corporate governance, another focus of the present study, which consequently has its current level ranked higher, with all the effects of improvements to be made through action plans, the interest in highlighting the financial institution before stock exchange shareholders also became the object of research for application. The entire basis of the work was constituted from information published on transparent portals of the chosen institution and from bibliographic sources on the concept of each of the main themes to be commented on during the reading and structuring of the document. From graphic analyzes and projections made, concrete artifacts were gathered for the application and implementation of a new routine for employees in order to make habitual means more economical for the organization and, consequently, the well-being and security of the attractiveness of potential customers by raising the institution's reputation in the stock market and standing out before the IBGC (Brazilian Institute of Corporate Governance).

Keywords: Financial Institution, Expenses, Corporate Governance, Stock Market, Shareholders, Economy.

1 Cursando Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário Opet.
2 Cursando Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário Opet.
3 Cursando Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário Opet.

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa reúne meios estratégicos e planos de ação dentro da própria instituição para reduzir despesas, alavancar as ações na bolsa e ainda alcançar um novo nível de governança corporativa com a melhora de performance e reputação dentro do mercado financeiro no intuito de responder ao problema de pesquisa:

- “Como reduzir despesas em uma instituição financeira, adotando práticas mais sustentáveis, visando alavancar o nível de governança corporativa?”

A instituição financeira pesquisada apresentou queda no ano de 2019 em suas ações na bolsa de valores frente aos demais concorrentes devido à alta nas despesas financeiras e operacionais e, levando em consideração que o nível de governança corporativa depende da qualidade financeira da organização para o alcance de metas e crescimento.

Pensando nisso, a redução de custos se torna uma das melhores estratégias para diminuir gastos desnecessários ou até mesmo realizar cortes nas despesas de maneira que não comprometa os setores da empresa e auxilie na reputação da organização perante o mercado de ações. Foram analisadas as práticas de governança corporativa adotadas pelos conselhos de administração dos Bancos brasileiros listados na BM&FBovespa, segundo as recomendações das melhores práticas de governança corporativa do IBGC, maneiras para que essa redução seja positiva, aplicando planos de ação com a rede de agências no que diz respeito principalmente a sustentabilidade, com alternativas biodegradáveis e menos prejudiciais ao meio ambiente na jornada de trabalho, como a adoção de canecas por funcionários visando a diminuição do uso de copos descartáveis, por exemplo. Este tema sustentabilidade tem se tornado um grande diferencial para as empresas investidoras dentro do mercado financeiro, principalmente quando as mesmas divulgam abertamente valores de sua receita que são aplicados em ações sustentáveis. Acionistas e clientes estão buscando cada vez mais atrativos voltados para essa abordagem, pois atualmente a preocupação com o meio ambiente e com as gerações futuras se tornaram requisito na hora de optar por investir, aplicar e utilizar

o dinheiro da melhor maneira possível. O assunto abordado neste artigo proveniente do TCC, publicado na Revista da UniOpet e disponível na biblioteca da universidade, é relevante por apresentar metodologias reais e eficazes na garantia dos pilares da governança corporativa de instituições financeiras, possibilitando inclusive reflexões para outras abordagens acerca do tema.

OBJETIVO GERAL

Apresentar as estratégias e planos de ação que promovam melhorias e redução de despesas com aplicação de sustentabilidade no dia a dia que, consequentemente, irão refletir em um aumento de atratividade de investidores, irá impactar positivamente na alavancagem de nível de governança corporativa, regulamentada pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), na BM&FBovespa, bolsa de valores brasileira.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar o gerenciamento e levantamento dos principais gastos ocorridos no ano de 2019, quando a instituição financeira teve queda em suas ações devido às despesas do período, visando a realização de uma visão *in loco*[1] do principal ofensor financeiro;
- Elaborar uma projeção orçamentária para o próximo exercício, a fim de segmentar as despesas e adequá-las para que sejam rateadas de maneira igualitária e econômica para toda a rede de agências e todos os demais departamentos.
- Utilizar ferramentas de projeção de gastos e ilustração gráfica de acordo com a DR (Demonstração de Resultados) divulgada de maneira transparente nas mídias da instituição financeira de capital aberto.

[1] *In loco:* no local.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Banco brasileiro, constituído na forma de sociedade anônima, com sede em Osasco, em São Paulo. Com sólida atuação voltada aos interesses de seus clientes desde 1943. Além da excelência em serviços, destaca-se por ser um dos melhores gestores de recursos do mercado, com resultados construídos sobre bases sustentáveis. (Fonte: Site da Instituição financeira).

A Instituição Financeira objeto deste estudo, traçou um longo caminho que resultou em uma posição de destaque dentro de seu mercado, como sendo um dos principais grupos financeiros do Brasil. A organização opera em diversos segmentos além do bancário, como por exemplo, seguros, investimentos, consórcio, previdência, capitalização e gestão de recursos.

A instituição é responsável pelo gerenciamento de 73 mil pontos de atendimento, além da sua operação no exterior, com 12 agências e subsidiárias. Ao final do ano de 2020, a fim de alcançar um melhor desempenho, a organização teve que realizar demissões e com isto fechou o ano com um número aproximado de 97 mil funcionários, 8% menor que o número registrado ao final de 2019. Graças a estas ações que foram tomadas, a empresa conseguiu elevar seu índice de eficiência operacional em 46,3%, se tornando o melhor desempenho da história do Banco.

Com um investimento de R$ 6 bilhões em tecnologia ao ano, a instituição conta com uma forte cibersegurança, além de seus aplicativos e programas que facilitam a vida e a rotina de seus clientes, conseguindo realizar uma análise de quais as necessidades principais relacionadas ao período em que estamos vivendo.

De acordo com o Manual de Governança Corporativa instituído em uma das 5 (cinco) instituições financeiras presentes no decorrer da pesquisa, do ano de 2019, tem como objetivo reunir todos os preceitos e normas visando a melhor prática da governança corporativas, esse controle dos processos e práticas, eleva os níveis da empresa, e apresenta melhores resultados perante ao mercado, visto que, *os stakeholders*[2] e acionista tem maiores interesses nas organizações pois suas ações são asseguradas e os interesses estão alinhados com os executivos. Aos poucos esse cenário vem sendo modificado através de ações de determinadas empresas ao

[2] *Stakeholders*: grupo de interesse em determinado projeto.

assumir a governança corporativa como gestão estratégica para elevar seus negócios. Em dezembro de 2000, a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) criou os Níveis Diferenciados e o Novo Mercado de Governança Corporativa com o intuito de fornecer um ambiente de negociação que estimulasse o interesse dos investidores e a valorização das companhias. (VAZ, 2015).

2.1 SUSTENTABILIDADE

O tema mais questionado e comentado dos últimos tempos, que vem se tornando uma grande preocupação no mundo inteiro, é sobre os impactos ambientais e as responsabilidades de cada empresa, traçando projetos de melhorias para o ambiente interno e externo. Para que uma empresa seja sustentável, ela deve se preocupar em buscar em todas suas decisões e ações a ECO EFICIÊNCIA, sempre pensando na qualidade e produtividade, porém trazendo a diminuição da poluição e uso de recursos naturais.

Atento aos desafios e oportunidades relacionados a questões econômicas, sociais e ambientais, em 2019, conforme pesquisas divulgadas em plataformas online, a instituição financeira começou a revisar sua estratégia de Sustentabilidade, de forma a priorizar assuntos importantes para a sociedade e para a Organização, tais como mudanças climáticas e negócios sustentáveis. Com isso, foi necessário buscar, entre outros objetivos, reduzir as emissões de carbono, aumentar a maturidade em relação à gestão dos riscos climáticos, disponibilizar soluções adequadas às necessidades dos clientes e da sociedade e incentivar setores da economia verde/ inclusiva. Em continuidade a esse processo, em 2020 será revisada a estratégia para outros temas: relacionamento com clientes, diversidade, inovação e investimento social. Para ratificar o compromisso com o desenvolvimento sustentável, em 2019 o Banco escolhido tornou-se um dos primeiros signatários dos Princípios para Responsabilidade Bancária (PRB), compromisso internacional que ajudou a elaborar atendendo ao convite da ONU.

Visando uma maior preocupação com questões de meio ambiente, e como conciliar a atividade econômica e o com a conservação dos meios naturais, foi organizada a Comissão Brundtland.

Foi através desta comissão que o termo “desenvolvimento sustentável” começou a ganhar maior visibilidade, tendo como conceito satisfazer as necessidades humanas atuais, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas necessidades, basicamente, não destruir tudo que foi construído até agora, para que as próximas gerações possam aproveitar aquilo que está disponível nos dias de hoje, e o que ainda está para ser construído.

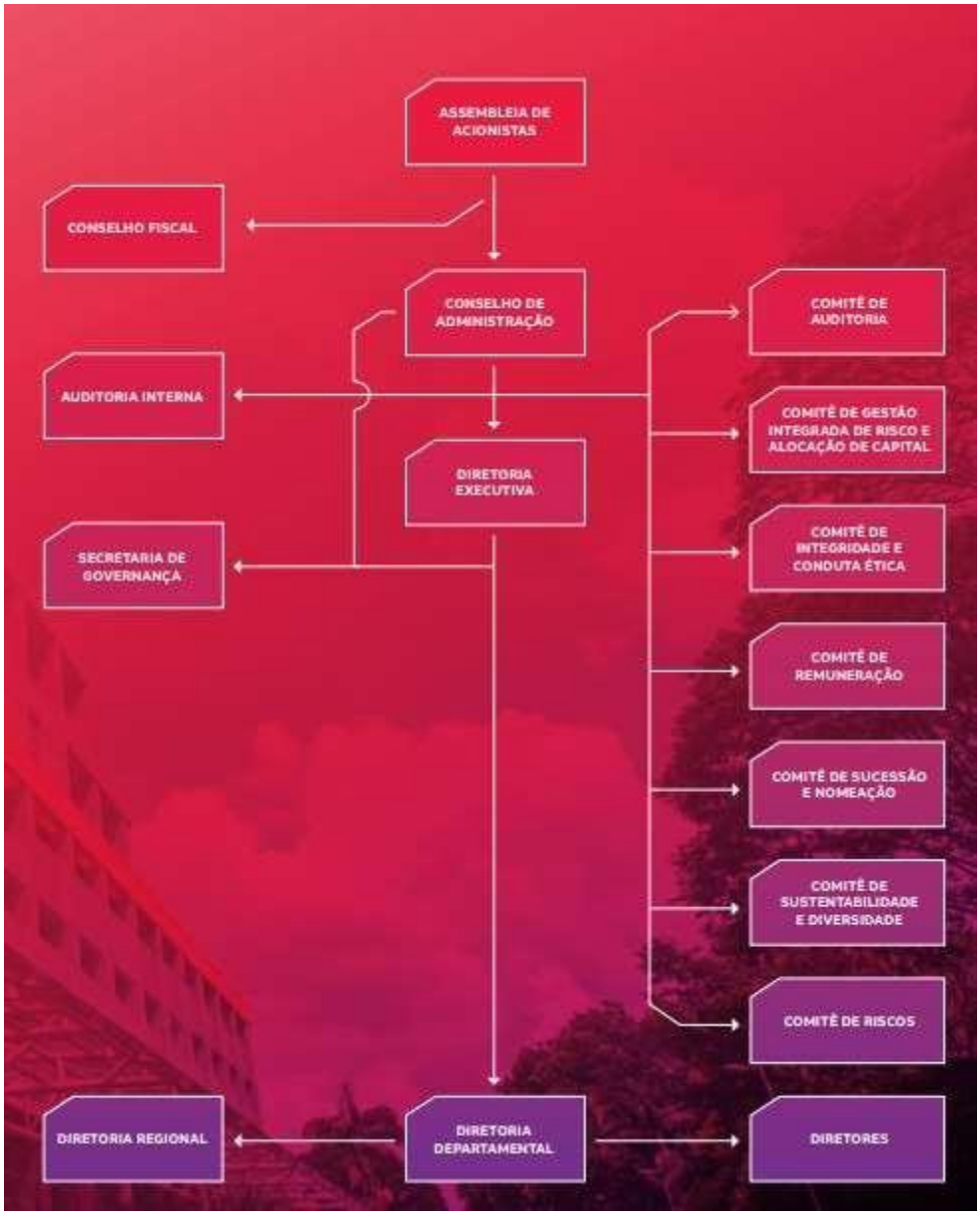
Diante da dificuldade que vem sendo encontrada em preservar o meio ambiente dos desastres que estão cada vez mais comuns em acontecer, Mészáros (2011) disserta sobre uma crise em curso na história do planeta e da humanidade, uma situação que torna difícil uma resolução e inviabiliza a diminuição dos impactos ambientais. Desta maneira, o interesse pelo tema da sustentabilidade, tem grande destaque para a conscientização e da busca de formas que permitam gerar o crescimento econômico, porém sem degradar o meio ambiente. Lacy (2010) mostra que 93% dos *CEO*s[3] começam a ver a sustentabilidade como uma maneira de auxiliar no sucesso da empresa, através de pesquisas e dados sendo possível notar que o tema cresce no interesse dos consumidores, os quais buscam empresas sustentáveis para compra de seus produtos ou serviços. Para uma melhoria contínua das instituições, é necessária uma análise sobre o tema e verificar quais as possíveis ações podem ser tomadas para que se obtenha bons resultados no mercado.

2.2 NÍVEIS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os níveis de governança ajudam os investidores a diferenciar as empresas que estão alinhadas com as práticas mais modernas e transparentes a respeito dos acionistas minoritários. Cada um destes níveis tem exigências diferentes, exigindo sempre mais do que a lei brasileira já obriga (Lei das S.As) e a adesão é sempre voluntária por parte da empresa.

[3] *CEO*: diretor executivo.

Anexo 1 - Estrutura de Governança Corporativa



Fonte: NÃO CITÁVEL[4]. Acesso em 03 de novembro de 2020.

[4] FONTE NÃO CITÁVEL: Organização financeira objeto de estudo não autorizou a divulgação de sua razão social.

As principais práticas e exigências de cada nível diferenciado de Governança Corporativa tem suas ações divididas conforme as regras de responsabilidade e transparência adotadas em 3 (três) níveis, listados na Bolsa de Valores.

2.2.1 Nível 1

O Nível 1 exige apenas a divulgação de algumas informações a mais das já exigidas por Lei, como por exemplo, um calendário anual de eventos corporativos e a manutenção de, no mínimo, 25% das ações circulando no mercado (*free float*[5]).

2.2.2 Nível 2 (Engloba as regras do Nível 1 com alguns adicionais)

O Nível 2 é o que possui maior semelhança quando comparado ao Novo Mercado, nível máximo da Bolsa de Valores. A principal distinção é que as empresas listadas nesta categoria podem manter suas ações preferenciais com direito ao *tag along*[6] e votações em situações críticas, como a aprovação de incorporações e fusões da empresa, por exemplo.

2.2.3 Novo Mercado

No Novo Mercado, englobam-se as regras dos Níveis 1 e 2 e soma-se a exigência de emissão exclusiva de ações ordinárias pela companhia ou, no caso de empresa que já possua capital aberto, exige-se a conversão das ações preferenciais em ordinárias. (MAXWELL, 2012)

---

[5] *Free float*: percentual que indica a quantidade de ações que as empresas listadas na Bolsa de Valores possuem em livre circulação no mercado.

[6] *Tag along:* Ferramenta de segurança garantida aos acionistas minoritários de uma companhia.

Para elevar o nível de Governança e o crescimento de uma organização depende não somente do quanto ela arrecada com seus produtos ou serviços, mas também o quanto gasta. Nesta pesquisa serão abordadas as ações que serão realizadas para esta redução.

2.3 DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

A instituição financeira apresentou queda na bolsa de valores em 2019 devido às despesas financeiras e operacionais da empresa, após análise é possível identificar processos internos com oportunidade de melhorias até para melhora da sustentabilidade e também da eficiência dos custos e despesas.

Além disso, uso de máquinas de ponta, consumo sustentável de recursos, substituições de copos plásticos, aperfeiçoamento do layout de modo a evitar retrabalho, automatização de processos, são apenas alguns dos exemplos de tentativas de diminuir os gastos de uma companhia sem afetar diretamente seus lucros e resultados. (REIS, 2018).

Em meio a pandemia que está acontecendo, algumas adaptações foram necessárias para alterar as formas de trabalho e ter a responsabilidade corporativa com seus funcionários, de maneira a não os colocar em risco. De acordo com (MANDL, 2020), a instituição financeira entrou em acordo com os funcionários para a adoção permanente do trabalho remoto, prevendo que as pessoas possam trabalhar de casa, por quantos dias o trabalhador e a instituição financeira negociarem. Além da redução de custos que esta medida tem, acaba atraindo olhares de pessoas distantes para a organização, e também no mercado, como uma empresa inovadora que sabe se adaptar às novas condições do mundo.

Para um entendimento mais aprofundado do objeto de estudo dos resultados da instituição financeira é essencial que seja abordado o assunto contábil de Demonstração de Resultados (DR). No presente documento, foram mencionados os resultados analisados do ano de 2019, ano deficitário nas despesas, que delinearam a escolha do tema e a justificativa de pesquisa apresentada anteriormente.

Por se tratar de uma instituição financeira de capital aberto e de grande porte,

as informações são transparentes e de fácil acesso, trazendo mais meios de pesquisa e esclarecimentos do assunto escolhido. Abaixo foi selecionada uma imagem que retrata e expõe o resultado da Organização:

Anexo 2 - Demonstração Consolidada do Resultado 2019.

Demonstração Consolidada do Resultado

	Nota	Exercícios findos em 31 de dezembro		R$ mil
		2019	2018	2017
Receita de juros e similares		124.417.705	122.053.139	126.232.328
Despesa de juros e similares		(58.617.986)	(55.244.669)	(75.589.415)
Resultado líquido de juros	6	**65.799.719**	**66.808.470**	**50.642.913**
Resultado líquido de serviços e comissões	7	**25.337.676**	**23.831.590**	**22.748.828**
Ganhos/(perdas) líquidos de ativos e passivos financeiros ao valor justo por meio do resultado	8	(1.090.917)	(11.676.573)	-
Ganhos/(perdas) líquidos de ativos e passivos financeiros para negociação		-	-	9.623.108
Ganhos/(perdas) líquidos de ativos financeiros ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes	9	655.832	1.073.563	-
Ganhos/(perdas) líquidos de ativos financeiros disponíveis para venda		-	-	570.358
Perdas com investimentos mantidos até o vencimento		-	-	(54.520)
Ganhos/(perdas) líquidos de operações em moeda estrangeira	10	323.774	1.096.826	1.422.957
Resultado de seguros e previdência	11	8.254.939	7.656.872	6.239.990
Receitas operacionais		**8.143.628**	**(1.849.312)**	**17.801.893**
Perdas por redução ao valor recuperável de empréstimos e adiantamentos		-	-	(16.860.835)
Perda esperada de empréstimos e adiantamentos	23	(12.532.133)	(15.091.975)	-
Perda esperada com demais ativos financeiros	21 e 24	(1.472.394)	(1.172.860)	-
Despesas de pessoal	12	(24.526.318)	(18.871.462)	(20.723.265)
Outras despesas administrativas	13	(16.489.578)	(16.873.962)	(16.882.461)
Depreciação e amortização	14	(5.865.768)	(4.808.255)	(4.568.568)
Outras receitas/(despesas) operacionais	15	(26.214.836)	(14.210.594)	(10.133.357)
Despesas operacionais		**(87.101.027)**	**(71.029.108)**	**(69.168.486)**
Resultado antes dos impostos e participações em coligadas		**12.179.996**	**17.761.640**	**22.025.148**
Resultado de participação em coligadas e *joint ventures*	26	1.201.082	1.680.375	1.718.411
Resultado antes da tributação sobre o lucro		**13.381.078**	**19.442.015**	**23.743.559**
Imposto de renda e contribuição social	16	7.792.129	(2.693.576)	(6.428.956)
Lucro líquido do exercício		**21.173.207**	**16.748.439**	**17.314.603**
Atribuível aos acionistas:				
Controladores		21.023.023	16.583.915	17.089.364
Não controladores		150.184	164.524	225.239
Lucro básico e diluído por ação em número médio ponderado de ações atribuível aos acionistas (expresso em R$ por ação):				
– Lucro por ação ordinária	17	2,49	1,97	2,03
– Lucro por ação preferencial	17	2,74	2,16	2,23

As Notas Explicativas são parte integrante das Demonstrações Contábeis Consolidadas.

Fonte: NÃO CITÁVEL[7]. Acesso em 03 de novembro de 2020.

[7] FONTE NÃO CITÁVEL: Organização financeira objeto de estudo não autorizou a divulgação de sua razão social.

Para uma leitura mais detalhada da DRE ilustrada acima, é importante analisar de maneira vertical e horizontal os resultados atribuídos a cada classificação de conta, lida na primeira coluna da Demonstração de Resultados. Através da análise vertical é possível obter os cálculos necessários do percentual de cada uma das despesas, receitas ou custos em relação ao faturamento bruto anual, já quando a análise é realizada por meio da visualização horizontal, é possível obter o entendimento de quanto e qual foi o aumento ou redução mais significante de cada uma das contas ao longo dos anos. A realização da interpretação dos dados evidencia o aumento das despesas no exercício de 2019, comparado aos demais anos, pois ao realizar o comparativo voltado às despesas, assunto principal do presente trabalho, é possível notar a discrepância de valores ano a ano na linha de Despesas Operacionais.

É importante ressaltar também que compete ao Comitê de Auditoria, avaliar a qualidade e a efetividade das Auditorias Interna e Independente e a suficiência dos sistemas de controles internos e analisar as demonstrações contábeis, emitindo, quando aplicável, as recomendações pertinentes.

Com base nas revisões e discussões acima mencionadas, o Comitê de Auditoria recomenda, ao Conselho de Administração, a aprovação das demonstrações contábeis auditadas, relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2019, elaboradas de acordo com os princípios internacionais de contabilidade.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O processo que envolve a pesquisa relaciona cada componente que faz parte das atividades da organização (LAKATOS, 2010), e com base nisso foi realizada uma coleta de dados, através de questionários, com o objetivo de coletar informações, levantar estatísticas e números que possam direcionar à resultados válidos.

Quanto aos objetivos, o modelo de pesquisa aplicado foi a descritiva, pois serão utilizados para conhecer mais profundamente as maneiras como a instituição atua sobre os assuntos, e como ela passará atuar, posteriormente as pesquisas e questionários que foram aplicados, visando entender melhor o cenário.

Foi verificada a necessidade de utilização de procedimentos bibliográficos e documentais, a fim de analisar as informações que serão primordiais para implementar ações viáveis, e conhecer melhor os conceitos que envolvem a instituição.

4 RESULTADOS / ANÁLISE DE DADOS

4.1 RESULTADO DAS ANÁLISES

Foi elaborado o total de 9 perguntas aos entrevistados, e a pesquisa resultou em 60% dos 30 entrevistados, declaram de suma importância possuir conhecimento a respeito de alguma ação realizada em seu ambiente de trabalho na redução de despesas. Porém um número considerável de 35% não considera tão importante o tema sobre governança corporativa, porém, votaram de acordo com o seu conhecimento para tal assunto, e a presente pesquisa tem como objetivo trazer esse consentimento do que é uma Governança Corporativa e o quão esse tema é fundamental e muito importante para as empresas, principalmente as de capital aberto, como as instituições financeiras. Também é possível ver as benfeitorias que a presente pesquisa tem a agregar às instituições financeiras para que possam elevar o nível de governança corporativa e ainda reduzir custos.

Também foi feita a pergunta sobre os orçamentos, e foi possível notar que 86% dos colaboradores responderam sim, ou seja, a instituição se enquadra dentro dos orçamentos estabelecidos, e com isso foi constatado que é um número muito positivo, já cerca de 10% votaram em não ter ciência dessa informação e 5% votaram não se enquadrar. Esses dados, por serem empresas de grande porte e de capital aberto, são divulgados e atualizados em mídias sociais e para os colaboradores no início de cada exercício financeiro, pois entende- se que todos que fazem parte desta instituição devem possuir conhecimento a respeito do local em que exercem suas funções e seus respectivos resultados.

Falando sobre controle de despesa fica evidenciado e comprovado, segundo a pesquisa 100% dos colaboradores responderam “sim”, ou seja, costumam fazer controles mensal de despesas, afirmando que, o controle de despesas em Instituições Financeiras já é uma prática realizada no cotidiano dos bancários, sendo essa organização pública ou privada, pois é de extrema importância esse tipo de atividade demonstrar e expor resultados baseados em comparativos numéricos.

No cenário atual, de pandemia, esse fator ganhou ainda mais destaque devido toda à ausência de captação de recursos de pessoas físicas e jurídicas no quesito inadimplência, levando aos Bancos a reestruturação de suas agências e até mesmo o fechamento de algumas delas a fim de poupar despesas e recursos desnecessários

com investimento em tecnologia e inteligência artificial.

Cerca de 30% dos respondentes acreditam que o maior ofensor de despesas no ambiente bancário atualmente, é o desperdício de papel e impressões desnecessárias. Com isso é notório a importância da digitalização e a evolução da tecnologia em processos que exigem assinatura e formalidade de termos e condições.

A energia elétrica é ilustrada como segundo ofensor, com 28% das respostas, apresentando também um índice elevado comparado ao total de respondentes da pesquisa. Contudo, em uma análise macro é possível perceber que mais da metade dessas despesas são ações aplicáveis ao aculturamento e boas práticas dos colaboradores para que sejam parcialmente eliminadas. O restante está ilustrado com 16% de consumo de água, 12% o pacote atual de internet e outros 14% estão divididos em telefonia e demais despesas.

Com o resultado obtido em pesquisas de levantamento das principais despesas em instituições financeiras, foram apontados os seguintes itens: energia elétrica, carro forte, horas extras e telefonia. Após mapeamento foi realizado o questionamento aos funcionários e ex-funcionários que fazem ou faziam parte desse cotidiano para mensurar qual das despesas ilustradas graficamente possuem mais relevância e tornam o resultado mais discrepante quando comparado ao orçamento imposto.

Com base nas respostas, o principal ofensor de despesas, com 45% da população de respostas, são as Horas Extras. Esse fato ocorre devido a falta de organização do tempo durante a jornada e pelos cargos que possuem jornada reduzida extrapolarem a quantidade de horas permitidas por lei.

Visando o bem-estar de todos os funcionários, as organizações podem realizar campanhas de incentivo a não realização de horas extras e positivamente abranger a redução de despesas nessa frente. Sendo o restante cerca de 21% votaram em telefonia, 18% em carro forte e 16% em energia elétrica.

O assunto de Governança Corporativa é um assunto de grande importância para todas as empresas, em especial as que possuem capital aberto, pode-se dizer que um dos principais objetivos da governança corporativa é recuperar e garantir a confiabilidade em uma determinada empresa, criando um sistema de mecanismos que seja capaz de incentivar e monitorar o funcionamento, garantindo assim que a ações dos executivos estejam em linha com o interesse dos acionistas. O sistema de governança corporativa pode ser aplicado em diferentes organizações, inclusive,

àquelas direcionadas ao segmento de crédito financeiro da administração pública, na forma de instituições financeiras de desenvolvimento. Essas entidades se dedicam ao empréstimo de longo prazo e a investimentos fixos e mistos voltados ao crescimento econômico e social.

Com base no resultado da pesquisa, cerca de 53% dos respondentes afirmam que a abrangência da Governança Corporativa é muito relevante, optaram pelo nível máximo de relevância, ou seja, 5. Enquanto 16% com relevância 1, ou seja, votaram de acordo com o seu conhecimento sobre tal tema, com isto, afirma-se que a aplicação deste trabalho acadêmico será de grande valia tanto para as Instituições Financeiras em geral, quanto para investidores, trazendo a reputação em evidência e a redução de despesas como foco principal perante o mercado financeiro e econômico.

Sobre redução de despesas, surpreendentemente 65% dos participantes da pesquisa apontaram o grau de relevância 10 - "importante" – para a redução de despesas com práticas sustentáveis. Em relação aos objetivos principais em relacionar os conceitos de governança e sustentabilidade é fundamental para a adoção de mecanismos de controle e tratamento justo para com os *stakeholders*[8], atendendo as demandas destes. Ainda, por meio da governança, é possível garantir o desenvolvimento de transparência nas ações de sustentabilidade das organizações (NASCIMENTO MELO L. e WANDERLEY L., 2014)

Cerca de 70% da população de respostas forma um resultado positivo com relação a aplicação de ações sustentáveis dentro de Instituições Financeiras, segundo demonstração gráfica acima. Se aplicam como ações sustentáveis nesta pergunta, em específico:

- Troca de lâmpadas convencionais por LED, gerando economia em energia elétrica e de maneira menos prejudicial ao meio ambiente;
- Implementação de documentos, assinaturas e certificados digitais a fim de eliminar o desperdício de papel e, como consequência, a redução do uso de impressoras que consomem energia e *tonners* de embalagens plásticas e prejudiciais ao ecossistema;
- Aplicação de ações e campanhas de boas práticas aos colaboradores, independente do cargo ou função, visando o aculturamento de um todo para que se torne hábito cuidar e zelar do ambiente de trabalho e do mundo como um todo. Exemplo: "Adote uma caneca", eliminando o uso de copos descartáveis e até mesmo canudos que vem

[8] *Stakeholders*: grupo de interesse em determinado projeto.

agredindo tanto a vida animal.

Com relação ao último tópico da pergunta anterior foi tirado proveito para realizar o próximo questionamento que servirá de projeto de aplicação pós estudo acadêmico em instituições financeiras.

Do total de respostas, 62% dos respondentes se mostraram favoráveis a adoção de uma ação sustentável em seu ambiente de trabalho. O projeto “Adote uma Caneca” já foi aplicado em demais empresas e chegou a vez de ampliar esse projeto objetivando a alavancagem de nível de governança corporativa e a redução de despesas com materiais em geral, como copos descartáveis, por exemplo.

Ao final da aplicação do questionário aos funcionários e ex-funcionários de organizações financeiras, constatou a veracidade de todas as informações nas pesquisas realizadas durante a elaboração do trabalho acadêmico, ampliando a visão de futuro – que é um dos pilares do curso de Administração - trazendo a abordagem de um tema em alta e inovador ao tratar-se de posicionamento sustentável no mercado de ações com ênfase em Governança Corporativa.

4.2 PLANO DE AÇÃO

Apêndice 2 – Plano de Ação

PLANO DE AÇÃO - INFRAESTRUTURA						
O quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto?
Adoção de canecas por funcionários visando a diminuição do uso de copos descartáveis.	Comitê de Sustentabilidade e Diversidade	2 semanas	Ambiente Interno	Visando a redução de plástico no meio ambiente e redução de custo com a compra de copos descartáveis.	Compra de canecas para todos os colaboradores.	≅ R$300.000,00
Substituição de lampâdas convencionais, por lâmpadas de LED.	Comitê de Sustentabilidade e Diversidade	1 mês	Ambiente Interno	Maior economia de energia elétrica, e redução no impacto ao meio ambiente.	Realizar a substuição por lâmpadas de LED.	≅ R$485.000,00
Manual de Solicitações e Cancelamentos - Carro Forte	Supervisores e Gerentes Gerais	1 mês	Ambiente Interno	Redução de custos desnecessários causados pelo cancelamento ou solicitação de recolhimento ou abastecimento de agências por serviço terceirizado de Carro Forte.	Informar em um manual prático os horários padrões em que a cobrança não é realizada ou é realizada de maneira reduzida.	Sem custo.
Uso de celular corporativo em substituição as linhas fixas	Supervisores e Gerentes Gerais / Administrativos	1 mês	Ambiente Interno	Eliminar gastos causados por ligações do telefone fixo ou PABX para números residenciais ou móveis de clientes	Realizar ligações através do celular corporativo que já foi disbonibilizado para os cargos de gerência ou supervisão a fim de eliminar o desperdício com telefonia	≅ R$300.000,00
Implementação do Home Office para determinados setores.	Supervisores	2 meses	Ambiente Interno	Redução de custos dentro das agências por conta da diminuição de colaboradores fazendo utilização doespaço corporativo.	Realizar adequações nos contratos de trabalho, pagamento de ajuda de custo, disponibilizando material de trabalho.	≅ R$100.000,00

PLANOS DE AÇÃO - GESTÃO DE PESSOAS						
O quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto?
Estimular a redução de impressões e implementar assinaturas e certificados digitais.	Supervisores	1 semana	Ambiente Interno	Eliminar o desperdício de papel e, consequentemente, a redução do uso de impressoras que consomem energia e tonners de embalagens plásticas e prejudiciais ao ecossistema.	Reuniões para repassar aos colaboradores as boas práticas e conscientizar sobre o motivo de tais mudanças.	Sem custo.
Aplicação de ações e campanhas de boas práticas aos colaboradores.	Comitê de Sustentabilidade e Diversidade	1 semana	Ambiente Interno	Estimular todo colaborador a pensar em suas ações, zelando e cuidando do ambiente de trabalho e do mundo como um todo.	Realização de Palestras visando orientar os colaboradores.	Sem custo.
Treinamento para Lideranças	Supervisores e Gerentes Gerais	1 mês	Ambiente Interno	Visando uma mudança cultural dentro da organização.	Palestras.	Sem custo.
Treinamento com os colaboradores visando o desenvolvimento de habilidades e competências para melhor orientação das questões sustentáveis.	Supervisores e Gerentes Gerais	1 mês	Ambiente Interno	Desenvolver junto aos colaboradores aconsciência sobre as questões sustentáveis a serem implamentadas dentro da organização.	Palestras.	Sem custo.
Reuniões entre Lideranças	Supervisores e Gerentes Gerais / Administrativos	Semestral	Ambiente Interno	Melhor comunicação entre os diversos setores, para que haja transparência quanto aos dados e ações que estão sendo realizadas por conta dos demais planos de ação.	Reuniões.	Sem custo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar a presente proposta de melhoria para redução de despesas em diversos setores internos destas organizações, de maneira a influenciar a reputação no mercado de ações frente a investidores e acionistas de grande porte na Bovespa, a Bolsa de Valores de São Paulo.

Foram levantadas algumas ações como, realizar o gerenciamento e levantamento dos principais gastos ocorridos no ano de 2019, quando a instituição financeira teve queda de 4% em suas ações devido às despesas do período, visando a realização de uma visão no local do principal ofensor financeiro.

Elaborar uma projeção orçamentária para o próximo exercício, a fim de segmentar as despesas e adequá-las para que sejam rateadas de maneira igualitária e econômica para toda a rede de agências e todos os demais departamentos.

E por fim, utilizar ferramentas de projeção de gastos e ilustração gráfica de acordo com a DR (Demonstração de Resultados) divulgada de maneira transparente nas mídias da instituição financeira de capital aberto. Por conta dos valores que serão investidos inicialmente em algumas ações, poderão ocorrer uma relutância em sua implementação no primeiro momento, mas ao apresentar dados que demonstrem uma economia e redução de custos a longo prazo, tais alterações se tornarão bem vistas e passíveis de implementar.

Baseado nas metodologias de estudo, foram realizadas pesquisas com colaboradores de 5 (cinco) Instituições Financeiras, demonstrando que a Sustentabilidade e a Governança Corporativa são temas que tem uma grande relevância no meio e já trazem mudanças para o dia a dia. Visto a notoriedade criada por conta das preocupações com os temas, as empresas implementam ações que conscientizem o colaborador e junto à uma redução de custos, se faz um aumento importante na reputação dentro do mercado em que se está inserida. Esta consciência sobre o tema abordado na presente pesquisa, foi possível considerar através das respostas concedidas pelo questionário aplicado e amostragem das respectivas respostas, tornam as mudanças sugeridas mais maleáveis a serem colocadas em prática.

Este artigo acadêmico com certeza terá contribuição positiva para o setor bancário brasileiro ao apresentar planos de ações viáveis e aplicáveis ao almejar a reputação de mercado e hierarquização na Bolsa de Valores representadas pela

Governança Corporativa. O resultado dos estudos aferiu uma redução de 5,3% em relação ao resultado operacional apresentado no ano de 2019, totalizando em uma diferença de R$ 2.611.900.000. Estes resultados vislumbram as medições sobre os custos dos copos descartáveis, lâmpadas de LED e adoção de *home office*[9], porém as demais ações tais como, carro forte, telefonia e impressão, deverão ser analisados posteriormente para que seja possível o cálculo exato, visto que é uma ação econômica ainda sem precedentes nesta instituição

[9] *Home Office:* escritório em casa ou trabalho remoto.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, VINICIUS 2018 "**Governança Corporativa: o que é, para que serve e quais os benefícios**". Disponível em: https://www.euax.com.br/2018/05/entenda-o-que-e-governanca-corporativa/ Acesso em: 15 de Junho 2021.

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo. **"Níveis diferenciados de governança corporativa/regulamento de práticas diferenciadas de governança corporativa."** São Paulo, mar 2001 (revisão em set.2007. Boletim Informativo n. 134, dezembro 2008. Disponível em: Acesso em: 17 de Setembro de 2020.

BÚSSOLA DO INVESTIDOR, 2014. **"Níveis de Governança Corporativa na Bovespa."** Disponível em: https://www.bussoladoinvestidor.com.br/niveis-governanca-corpor Acesso em: 17 de Novembro de 2020.

DONELLA, 2019 **"Governança corporativa: Como surgiram e quais são os princípios básicos de governança corporativa."** Disponível em: https://capitalaberto.com.br/secoes/explicando/governanca-corporativa-2/#:~:text=Podemos%20dizer%20que%20 um%20dos,linha%20com%20o%20 interesse%20dos. Acesso em: 25 de Abril de 2021.

GALVAN, F.B. **"Análise de Viabilidade de Substituição de Copos Descartáveis por Copos Sustentáveis em Indústria Privada."** Paraná: FAG, 2019. Disponível em: http://tcconline.fag.edu.br:8080/app/webroot/files/trabalhos/20191018-213058.pdf. Acesso em: 14 de junho de 2021.

"IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa." Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf Acesso em: 15 de junho de 2021.

LACY, P. COOPER, T. HAYWARD, R. & NEUBERGER, L. **"A New Era of Sustainability."** Disponível em: https://pt.scribd.com/document/63872677/A-New-Era-of-Sustainability-UN-amp-Accenture Acesso em: 10 de novembro de 2020.

LAKATOS, E. M. "**Fundamentos de metodologia científica"**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Acesso em: 03 de novembro de 2020.

MANDL, C. **"Instituição financeira fecha acordo sobre trabalho remoto com funcionários."** Disponível em: https://br.investing.com/news/stock-market-news/ Acesso em: 17 de setembro de 2020.

MARQUES, J. R.; WANDERLEY, L.S.O. **“Governança e Sustentabilidade: Um estudo exploratório.”** Disponível em: https://www.ufpe.br/documents/616030/907546/Governanca_e_sustentabilidade.pdf/6d058152-acf8-4497-95c0-cdaed0976b57 Acesso em: 20 de maio de 2021.

MÉSZÁROS, I. **“A crise estrutural do capital.”** 2 ed. São Paulo: Boitempo, 2011.

MONTEIRO, L. M. N. **“Orçamento empresarial: uma ferramenta para tomada de decisão em uma empresa no ramo de concessionária de veículos.”** REPAE – Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia, v. 2, n. 1, 2016.

REIS, Tiago. Título: **“Custos e despesas: entenda quais são as diferenças entre os dois”**. Sunoresearch, 2018. Disponível em: https://www.sunoresearch.com.br/artigos/custos-despesas/. Acesso em: 17 de VAZ, setembro de 2020.

ROSSI, M. A. (2018) **“Governança Corporativa: A origem e a importância.”** Disponível em: https://docmanagement.com.br/11/06/2018/governanca-corporativa-origem-e-importancia/ Acesso em: 29 de aio de 2021.

SIMA, Alice. **“Sustentabilidade: o uso da tecnologia reduz o consumo de papel nas empresas.”** Disponível em: https://www.sajdigital.com/cases-de-sucesso/consumo-de-papel-nas-empresas/ Acesso em: 15 de junho de 2021.

SIMONE (2015) “**Governança corporativa e lei Sarbanes Oxley no Brasil**”. Disponível em https://administradores.com.br/artigos/governanca-corporativa-e-lei-sarbanes-oxley-no-brasil. Acesso em: 02 de Setembro de 2020.

VRAC, Maxwell. Título: **“Governança Corporativa no Brasil em Empresas de Capital Aberto com ações listadas no Novo Mercado: Foco em acionistas minoritários.”** Maxwell, 2012. Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/colecao.php?strSecao=resultado&nrSeq=19064@1. Acesso em: 17 de Setembro de 2020.