



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

(FACE)

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)

Curso de Graduação em Ciências Contábeis

Eloisa Medeiros Ferreira

**Bancos Digitais: quão diversos são os órgãos colegiados dos “bancos disruptivos” no  
Brasil?**

Brasília - DF

2021

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura  
**Reitora da Universidade de Brasília**

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen  
**Vice-Reitor da Universidade de Brasília**

Professor Doutor Diêgo Madureira de Oliveira  
**Decano de Ensino de Graduação**

Professor Doutor José Márcio de Carvalho  
**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas  
Públicas**

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré  
**Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias**

Professor Doutor Alex Laquis Resende  
**Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Diurno**

Professor Doutor José Lúcio Tozetti Fernandes  
**Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Noturno**

**Eloisa Medeiros Ferreira**

Bancos Digitais: quão diversos são os órgãos colegiados dos “bancos disruptivos” no Brasil?

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Linha de Pesquisa:** Contabilidade e Mercado Financeiro

**Área:** Contabilidade e Governança

**Orientador:** Profa. Dra. Ludmila de Melo Souza

Brasília - DF

2021

Ferreira, Eloisa Medeiros.

Bancos Digitais: quão diversos são os órgãos colegiados dos “bancos disruptivos” no Brasil?

Orientador: Prof. Dra. Ludmila de Melo Souza

Artigo (Graduação) - Universidade de Brasília. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas - FACE.

1. Bancos Digitais. 2. Órgãos Colegiados. 3. Diversidade. I. SOUZA, Ludmila de Melo II. Universidade de Brasília.

Eloisa Medeiros Ferreira

Bancos Digitais: quão diversos são os órgãos colegiados dos “bancos disruptivos” no Brasil?

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação da Prof. Dra. Ludmila de Melo Souza

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

---

Prof.<sup>ª</sup> Dra. Ludmila de Melo Souza  
Orientador

---

Prof. Dr. José Lúcio Tozetti Fernandes  
Professor - Examinador

Brasília - DF, outubro de 2021

*Os circuitos de consagração social serão  
tanto mais eficazes quanto maior a distância  
social do objeto consagrado  
(Pierre Bourdieu)*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, primeiramente, que me deu forças para concluir essa etapa na minha vida. A Prof<sup>a</sup>. Dra. Ludmila de Melo Souza pela oportunidade e apoio durante todo o processo de construção desse TCC, obrigada por me acalmar e ter sido essencial nesse artigo.

Ao meu noivo pelo amor, incentivo, força e apoio incondicional. E a minha família que me apoiam em tudo que eu preciso durante minha vida e dedico esse artigo a eles que são a minha base.

## RESUMO

Os Bancos Digitais vêm ganhando força no mercado e oferecendo serviços cada vez mais inovadores e disruptivos, competindo assim com os modelos de negócio dos bancos tradicionais. Diante do contexto atual, onde a tecnologia transforma tudo rapidamente, os usuários estão mais exigentes buscando qualidade, agilidade e simplicidade. Portanto, os discursos dos bancos digitais estão atrelados cada vez mais a facilidade de acesso, transparência, questões sociais, ambientais e sobre diversidade. No entanto, será que a estrutura de governança está na prática seguindo um modelo disruptivo ou é apenas um discurso e uma estratégia de marketing?

O objetivo desse estudo é analisar a estrutura de governança dos principais bancos digitais do país, mais especificamente, a composição dos seus órgãos colegiados estatutários. Foram selecionados os 6 principais bancos digitais do Brasil, no entanto, pela dificuldade de análise de um dos bancos ele foi retirado da amostra. Verificou-se a composição de membros do conselho de administração e da diretoria executiva, as suas datas de nascimento, a formação acadêmica, a experiência profissional e se já trabalharam em outro banco, digital ou não, bem como se exerciam atividades de alta gestão em outras empresas listadas na B3. Além desses dados foram coletadas informações sobre a situação patrimonial da empresa, uma limitação do estudo foi não conseguir relacionar o desempenho financeiro dos bancos com a composição dos órgãos e a estrutura da governança corporativa pelos poucos dados identificados. Os resultados mostram que apenas 2 bancos digitais da amostra possuem mulheres tanto no conselho de administração como na diretoria. A transparência é um dos fatores que os bancos digitais mais pregam em seus discursos, no entanto, um banco da amostra não foi possível obter qualquer informação sobre a composição do seu conselho de administração, diretoria e conselho fiscal. E de um modo geral, apenas 2 bancos da amostra tiveram as informações de governança corporativa e composição dos órgãos colegiados de fácil acesso. Verificou-se também que todos os bancos da amostra em seu site abordam sobre sustentabilidade, mas apenas 2 bancos possuem comitê específico de sustentabilidade em sua governança corporativa.

Palavras-chave: Bancos Digitais, Governança Corporativa, Disruptivo, Diversidade, Transparência.

## 1. Introdução

É possível observar nos últimos anos a crescente mudança e transformação tecnológica que o mundo vem passando. Os seres humanos com tanta informação e recursos disponíveis o tempo todo na palma da mão, estão buscando cada vez mais menos burocracia e mais facilidade para resolver as questões do dia a dia. Com tantas opções dentro de cada categoria, os consumidores têm optado cada vez mais os produtos e serviços que traduzem seus valores, estilos e formas de ver o mundo. Nesse cenário, os bancos digitais têm revolucionado a forma como as pessoas cuidam de suas finanças.

Os bancos digitais chegaram para disputar um lugar no mercado de serviços bancários, com promessas de baixos custos de tarifas e serviços, acesso simplificado e com um perfil totalmente disruptivo, rompendo com padrões dos bancos tradicionais. No entanto, será que a estrutura dos bancos e a composição do conselho e diretoria seguem essa linha disruptiva tão divulgada em estratégias de marketing ou acaba sendo um mais do mesmo? E quanto a estrutura de governança corporativa? As questões relacionadas a sustentabilidade têm importância nesse modelo de negócio?

Atualmente temas como diversidade, sustentabilidade e governança corporativa vem ganhando força no mercado e fazendo parte das estratégias das empresas.

Para o IBGC, a definição de Governança Corporativa:

“Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.” (IBGC, 2015, p. 20).

Nessa linha, no que tange aos mecanismos internos, o Conselho de Administração (CA) possui protagonismo. O CA é um corpo de membros eleitos ou designados pelos acionistas, que supervisiona as atividades de uma organização, e é um instrumento central de governança corporativa. Segundo o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), o conselho de administração pode ser tratado como guardião das práticas da Governança e responsável por definir o propósito e a estratégia da entidade.

Com isso, podemos observar que a governança corporativa é essencial em uma empresa e que o conselho de administração é o centro disso. Portanto, a escolha desses membros tem impacto direto nas estratégias e funcionamento da empresa. As organizações estão inseridas em um ambiente

totalmente competitivo e dinâmico, e na busca de alcançar a excelência de seus resultados, se deparam com uma sociedade diversificada e em busca de constante mudança.

No Brasil, é muito comum as empresas buscarem por profissionais que seguem um “padrão comportamental” dentro da empresa, muitas vezes selecionando pessoas com pensamentos e comportamentos parecidos, o que pode acabar enfraquecendo a organização. Ao buscar pessoas com perfis, pensamentos e habilidades distintas é favorecido o processo de inovação e criatividade, gerando um ambiente rico de ideias e com oportunidades para todos, independente de raça, religião, gênero e afins.

Segundo Riedel (2018, p. 8), “a diversidade é característica social e como mecanismo de governança corporativa gera efeitos que podem ser sentidos na inovação, agilidade do processo decisório e algum momento no desempenho financeiro.”

Segundo a Glicfàs (2018) “quando o conselho é composto por pessoas parecidas com background similar e que pensam igual, seu poder de atuação é enfraquecido.” Portanto, a diversidade tanto nas formações, experiências, idade e gênero fortalecem o desempenho do conselho de administração.

Dentro os temas atinentes a necessidade de diversidade nos conselhos das entidades, vêm ganhando espaço entre os assuntos relacionados as melhores práticas de governança corporativa a participação de mulheres na alta administração, comitês de assessoramento e conselho fiscal.

Em 2014 foi criado o Programa Diversidade em Conselho (PDeC), uma iniciativa conjunta de 5 entidades B3, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), *International Finance Corporation* (IFC), Spencer Stuart e *Women Corporate Directors* (WCD) – com objetivo de ampliar a diversidade nos conselhos de administração e contribuir de forma efetiva para a melhor governança corporativa e o desempenho das empresas no Brasil.

A pesquisa *Brazil Board Index 2021* fez um Mapeamento de 211 empresas listadas nos segmentos diferenciados de Governança Corporativa da B3. Nela é apontado que 14,3% das posições em Conselhos são ocupadas por mulheres, contra 11,5% em 2020 e 65% dos conselhos apresentam pelo menos uma mulher. O percentual médio estrangeiro de mulheres no conselho é de 27,1%. O percentual do Brasil é um dos mais baixos entre os países comparados. A pesquisa mostra um crescimento de 2015 para cá, no entanto, ainda é muito lento. O crescimento médio tem sido 1,2% ao ano, um percentual baixo tendo em vista alcançar a igualdade no conselho. Importante ressaltar que em comparação a média internacional, o Brasil continua nas piores do mundo.

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar a estrutura de governança dos principais bancos digitais do país, mais especificamente, a composição dos seus órgãos colegiados estatutários.

Conforme estabelece a literatura acadêmica e técnica, em corporações com estrutura de governança corporativa madura, as estratégias de médio e longo prazos são definidas no âmbito do Conselho de Administração, que pode ser auxiliado por Comitês de Assessoramento. Dessa maneira, acredita-se que os *soft* e *hard* skills bem como as experiências pessoais e profissionais dos membros que compõe esses colegiados e seus comitês de assessoramento têm impacto na definição das estratégias corporativas que, fatalmente, afetarão a geração de valor das empresas nas quais atuam.

Logo, a disrupção, tantas vezes divulgada em relatórios corporativos e peças de *marketing*, deve ser acompanhada de conselhos cuja composição tenha membros com perfil igualmente disruptivo, para que se aumente a probabilidade de o discurso se alinhar à prática.

Portanto, a pesquisa se justifica tanto em aspectos acadêmicos como em aspectos práticos. As questões sociais e ambientais entraram na agenda de diversos conselhos no Brasil com o *boom* ESG (que vem do inglês *Environmental, Social and Corporate Governance – Ambiental, Social e Governança*), que apesar de não ser um tema novo, se tornou protagonista com a pandemia da COVID-19.

Dessa maneira, acadêmicos no mundo têm desenvolvido pesquisas com intuito de verificar se empresas mais ambiental e socialmente responsáveis e mais maduras em termos de governança agregam mais valor para seus acionistas, possuem mais fácil acesso a fontes de financiamento, são mais bem percebidas pela sociedade etc. (ver, por exemplo, Brad & Terrance, 2001; Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014; Cheng, Ioannou & Serafeim, 2014; García-Sánchez, Cuadrado-Ballesteros & Frias-Aceituno, 2016; Zaro, 2019, entre outros).

O trabalho está dividido em 5 seções. Após essa introdução, é apresentado uma revisão de literatura, de caráter não exaustivo. Na seção três, são apresentados os procedimentos metodológicos realizados para responder o objetivo proposto. Em seguida, os resultados obtidos e por fim as considerações finais.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 Governança Corporativa

A governança corporativa surgiu da necessidade de solucionar os conflitos entre as divergências dos interesses dos sócios, os executivos, e os interesses das empresas em si. O Relatório Cadbury, em 1992, foi considerado o primeiro código de boas práticas de Governança Corporativa, no mesmo ano nos Estados Unidos, a *General Motors* também anunciou a criação do primeiro código de Governança Corporativa por uma empresa.

No Brasil foi fundado em 27 de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), uma instituição da sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos, a qual tem o propósito de ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

Para Silveira (2010), governança:

“É um conjunto de mecanismos (internos ou externos, de incentivo ou controle) que visam a fazer com que as decisões corporativas sejam sempre tomadas com a finalidade de maximizar a perspectiva de geração de valor de longo prazo do negócio. Os mecanismos de governança devem estar presentes em qualquer companhia em função da existência de três potenciais problemas nas cúpulas das empresas: conflito de interesses, limitações técnicas individuais e vieses cognitivos.” (SILVEIRA, 2010 apud BREYER, 2018, p.13).

Em diversos países e no Brasil, o “Códigos das Melhores Práticas de Governança Corporativa” ganhou relevância e vem ajudando as organizações a se prepararem para as mudanças e transformações constantes as quais o mundo vem passando.

O contexto de atuação das empresas é cada vez mais complexo, passando por desafios sociais e ambientais. Portanto, segundo o IBGC (2015, p.16) “honestidade, integridade, responsabilidade, independência, visão de longo prazo e preocupação genuína com os impactos causados por suas atividades são fundamentais para o sucesso duradouro das organizações.”

De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015, p.20), “os princípios básicos permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas do Código, e sua adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto internamente como nas relações com terceiros.” São

eles: Transparência, Equidade, Prestação de Contas (accountability) e Responsabilidade Corporativa.

No sistema de Governança Corporativa de uma organização, o principal componente é o Conselho de Administração. “O conselho de administração tem um papel fundamental na governança corporativa das empresas, sendo o principal mecanismo interno para diminuição dos custos de agência entre acionistas e gestores, e entre acionistas controladores e minoritários” (SILVEIRA, 2002, p.62).

Segundo Andrade (2008, p.2) o conselho de administração tem vital importância, principalmente para monitorar as decisões dos gestores e fomentar a adoção das práticas de governança corporativa.

No Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, uma das práticas mais aconselhadas é a de uma participação ativa e independente do Conselho de Administração. Esses códigos, em sua maioria, ressaltam a importância de um conselho composto por membros externos. (SILVEIRA, BARROS & FAMÁ, 2003, p.51).

## ***2.2 Sustentabilidade e Diversidade***

Questões ambientais, sociais e de governança corporativa estão cada vez mais relevantes para as empresas e servindo como base para os investidores analisarem investimentos. As empresas, ao explorarem um negócio, devem pensar em um todo e quais são os impactos ao longo prazo, não só visando o lucro. Sendo assim, a integração dessas questões gera um impacto positivo nos resultados e vantagem competitiva no mercado, pois um banco digital que se preocupa com esses quesitos é um diferencial na hora de um usuário escolher qual banco irá usar.

Segundo a EY - Ernst & Young (2021) “ESG é uma questão estratégica de negócios que está cada vez mais ligada ao desempenho dos negócios e integrada à estratégia de negócios central e aos processos de governança.”

Para o IBGC (2007):

“Um dos princípios da boa governança corporativa é que o conselho de administração tem o dever de prover a orientação estratégica para a empresa. No desenvolvimento da estratégia empresarial, os aspectos de curto e longo prazos precisam ser considerados. No que diz respeito ao último, deve-se levar em conta os temas da sustentabilidade. Pode-se deduzir logicamente, então, que governança, estratégia e sustentabilidade se tornaram inseparáveis. Não se pode mais planejar estrategicamente sem levar em conta os temas da sustentabilidade.” (IBGC, 2007, p. 7)

## Segundo ANBIMA Investimento em ESG:

“É aquele que incorpora alguma questão, seja ambiental, social ou de governança, em sua análise de investimento e leva em consideração a sustentabilidade de longo prazo. É um significado amplo e cabe ao gestor definir o que é investimento ASG e estabelecer os critérios que se encaixem na sua organização e no seu processo de tomada de decisão.” (ANBIMA, 2020, p.7)

O termo ESG vem se tornando cada vez mais popular, uma vez que não é necessário escolher entre ter negócios mais sustentáveis ou ter bons resultados financeiros em uma empresa. As corporações estão percebendo, pelo menos no discurso, que as duas vertentes conjugadas provocam um impacto positivo no valor percebido e de mercado das empresas. ESG é a integração de uma política focada em minimizar os impactos no meio ambiente, construir um mundo mais justo e também a melhoria dos processos administrativos, conforme o Nubank definiu em seus relatórios.

Segundo GRI - *Global Reporting Initiative* (2019), é papel dos conselheiros alinhar o propósito, visão e os princípios ESG dentro de uma empresa, uma vez que eles são responsáveis por criar estruturas e processos para supervisionar questões e ações ASG. Vale ressaltar que a formação e experiência dos conselheiros é fator fundamental, tendo em vista que não basta apenas ter acesso as informações e relatório de sustentabilidade, faz-se mister conhecimento próprio sobre as práticas de ASG implantadas e monitorar sua execução e desempenho.

O contexto atual no mundo exige cada vez mais de Conselhos de Administração envolvidos com uma governança corporativa que permitam tomar decisões corajosas e com uma visão de longo prazo. É necessário olhar a sustentabilidade como parte do negócio e na cultura da organização.

Diante desse cenário, para lidar com tarefas importantes de sustentabilidade as empresas estão escolhendo cada vez mais estabelecer comitês temáticos, tais como de Sustentabilidade, Responsabilidade Social Corporativa (RSC), etc.

Segundo Mahmood et al. (2018, p. 5), “um conselho de administração grande composto por uma diretoria e um comitê de RSC é mais capaz de verificar e controlar as decisões de gestão em relação às questões de sustentabilidade (sejam elas econômicas, ambientais ou social) e resulta em uma melhor divulgação de sustentabilidade.”

Um conselho mais diverso, com diferentes experiências, perfis, gênero e padrões comportamentais é fundamental na inclusão de novas ideias e de uma empresa mais inovadora, além de poder ser uma vantagem competitiva no mercado atual.

Com isso, sobre a diversidade nos conselhos podemos afirmar que:

“Para empresas serem competitivas, inovadoras e gerarem valor a longo prazo é preciso olhar para as pessoas, incluir todos os tipos de profissionais e estar aberta a ouvir diferentes perspectivas para tomar decisões éticas e com propósito. “Efetivamente todos os negócios são feitos para pessoas. Mesmo com o discurso B2B e B2C, o cenário é que no final do dia a gente está falando com pessoas. Quem vai estar sentado no board ajudando a decidir?”, refletiu Jandaraci.” (IBGC, 2021).

Segundo o estudo feito pela Thomas International (2021), o número de evidências que mostram o benefício da diversidade de gênero no nível sênior vem aumentando. Diversos estudos acadêmicos recentes mostram que organizações com diversidade de gênero na diretoria têm melhor desempenho do que outras organizações.

Huge & Solbert (2006) verificaram em uma pesquisa que as mulheres são mais diligentes, comprometidas e envolvidas com suas atividades e, adicionalmente, possuem habilidades capazes de melhorar o clima organizacional dentro dos Conselhos.

Outra pesquisa realizada por Srinidhi, Gul, & Tsui (2011) verificou que a presença de mulheres na diretoria executiva está associada a uma melhor qualidade do lucro das empresas em que atuam porque ela tem soft skills relacionados a uma melhor comunicação e maior comprometimentos com questões em geral.

Sanchez (2013), Gerwanski, Pucheta-Martínez, Bel-Oms & Sempere (2016) e Kordsachia & Velte (2019) mostraram que diversidade de gênero em conselhos é um dos fatores determinantes para integração das informações corporativas. Nessas pesquisas, há evidências de que uma maior proporção de mulheres e a presença de membros independentes em conselhos está associada a melhorar a qualidade dos relatórios financeiros.

Birindelli et al. (2018) em estudo que investiga a relação entre a composição do conselho (diversidade de gênero, independência, tamanho, atividade e comitê de RSC) e o desempenho de sustentabilidade em uma grande amostra de 108 bancos listados na Europa e nos Estados Unidos para o período de 2011–2016, mostra que a diversidade de gênero impacta positivamente o desempenho ESG de um banco apenas até certo limite de mulheres no conselho. Portanto, o estudo afirma que apenas conselhos com equilíbrio de gênero impactam positivamente o desempenho de um banco em termos de sustentabilidade. Há uma ligação positiva entre o desempenho ESG e o tamanho do conselho ou a presença de um comitê de RSC.

Mahmood et al. (2018) consideram que a diversidade nos conselhos é um mecanismo

importante para a governança corporativa, tendo em vista que aumenta a eficácia da gestão. E um ponto que se tornou reconhecida da diversidade do conselho é o papel do gênero na diretoria que é um aspecto significativo da governança corporativa.

Ainda, uma pesquisa publicada em 2019 por Vitolla, Raimo & Rubino demonstrou que as mulheres focam mais em questões de sustentabilidade, o que aumenta com a melhora da transparência e suportando a publicação de relatos corporativos integrados.

Cardoso (2021) em um estudo com o objetivo de demonstrar de que forma a presença das mulheres na alta administração se relaciona com desempenho ESG de empresas brasileiras. Mostra que ainda que o número de mulheres nestas posições seja bastante baixo, a presença delas no comitê executivo em qualquer número acima de um (1) está associada a um melhor desempenho socioambiental.

Por fim, um estudo técnico realizado pelo IBGC com 295 empresas analisou a participação das mulheres em conselhos e diretorias das empresas de capital aberto no Brasil em 2021. Os resultados demonstraram que 57,3% das empresas da amostra possuem mulheres no conselho de administração, 38% possuem mulheres no conselho fiscal e 35,6% possuem mulheres na diretoria.

Assim, considerando as 295 empresas estudadas, há 4.989 profissionais atuando como conselheiro de administração, conselheiro fiscal, diretor ou cumulativamente como conselheiro de administração e diretor. Destes 4.989 profissionais, apenas 640 são do sexo feminino. Esses números demonstram que, mesmo com o boom ESG, o padrão é que as empresas no Brasil são comandadas por principalmente homens.

A diversidade dentro das empresas só tende a contribuir. Para o IBGC:

“Ao adotar o princípio da diversidade como um imperativo estratégico, empresas privadas, públicas e do terceiro setor tendem a melhorar esse cenário, aproximando a organização de suas partes relacionadas, sejam clientes, fornecedores, comunidades – hoje, crescentemente heterogêneos –, não só fortalecendo laços, como adquirindo uma melhor compreensão das perspectivas, expectativas e necessidades e, portanto, de novas formas de entregar valor e impactar positivamente esses públicos.” IBGC, 2021, p. 7).

### 3. Procedimentos Metodológicos

O objetivo desse estudo é analisar a estrutura de governança dos principais bancos digitais do país, mais especificamente, a composição dos seus órgãos colegiados estatutários. Para isso, primeiramente identificou-se os bancos digitais existentes no Brasil. Essa pesquisa foi realizada no portal Tec Mundo, Tech Tudo e Bancos Brasil no dia 06/05/2021. Segundo o site Bancos Brasil existem, aproximadamente, 24 bancos digitais no Brasil. Entre os bancos digitais identificados, foram selecionados o Banco Inter, Agibank, Nubank, Banco Original, C6 Bank e Next.

Para cada um dos bancos digitais selecionados verificou-se a composição de membros do conselho de administração e da diretoria executiva, as suas datas de nascimento, a formação acadêmica, a experiência profissional e se já trabalharam em outro banco, digital ou não, bem como se exerciam atividades de alta gestão em outras empresas listadas na B3. Verificou-se também a estrutura de governança dos bancos digitais da mostra e seus comitês de assessoramento.

Adicionalmente, foram coletados os dados referentes ao valor do ativo, patrimônio líquido, faturamento anual, resultado contábil do exercício, fluxo de caixa operacional, fluxo de caixa de investimentos, as provisões trabalhistas, as provisões cíveis, as provisões fiscais, a Perda Estimada de Liquidação Duvidosa (PECLD ou PDD na indústria bancária) e quantidade de funcionários dos anos de 2017 a 2020.

É importante que a coleta dos dados supracitados se deu de forma manual, ou seja, por meio de consulta e busca por informações na internet, muitas vezes individualmente, tanto nos sites dos bancos contidos na amostra ou em outros sites que continham essas informações. Nesse sentido, é importante descrever, também nesta seção, os desafios relacionados à coleta de dados.

O Banco Inter é uma sociedade anônima de capital aberto, listada no nível 2 de Governança Corporativa da B3 (Brasil, Bolsa e Balcão), ele possui em seu site um tópico exclusivo de governança corporativa, contendo todos os seus conselheiros e diretores e informando sua formação e experiência profissional. Portanto, apenas alguns tópicos foram necessários buscar em outras fontes, como data de nascimento e se os membros atuam em empresa listada na B3. Os dados relativos à data de nascimento e participação em conselhos de outras empresas foram retirados de planilhas-resumo dos Formulários de Referência publicados pelas empresas listadas na B3.

No site do Banco Inter estão listados todos os comitês de assessoramento do Conselho de Administração e disponibilizada uma central de resultados que contém as informações contábeis.

O Agibank é uma empresa de capital aberto, e disponibiliza em seu site um tópico exclusivo para Governança Corporativa em que consta a lista de seus conselheiros, diretores e membros de comitês de assessoramento. Adicionalmente, nesta seção do site, o Agibank disponibiliza uma apresentação de cada membro da diretoria, com informações sobre sua formação e sua experiência profissional. As demonstrações financeiras também são apresentadas no site e consideradas de fácil acesso. No entanto, foi necessário pesquisar, em diversos sites, a data de nascimento e experiência profissional de todos os membros do conselho de administração, além de buscar pelo nome de cada um deles nas planilhas de Formulário de Referência das empresas listadas na B3.

O Banco Next é o banco digital do Banco Bradesco. Portanto, as informações de conselheiros, diretores e dados das demonstrações são consolidadas com as informações do Bradesco. Nesse sentido, os desafios em relação a coleta de dados se deram em virtude do fato de que o Next não tem demonstrações contábeis separadas. Em virtude dessa especificidade, o banco Next foi retirado da amostra.

Para o Nubank, C6 Bank e Banco Original foi bastante trabalhoso encontrar informações relacionadas à governança corporativa. Essas informações não estavam disponíveis em seus próprios sites e grande parte das informações encontradas foram em sites externos, como LinkedIn, Wikipédia, Uou, revistas e matérias em blogs e sites de jornais diversos. Não podendo saber a veracidade ou se ainda condiz com a realidade atual do banco, foram consideradas informações desses sites do ano de 2018 a 2021.

O Nubank é uma empresa *startup* brasileira pioneira no segmento de serviços financeiros, atuando como operadora de cartões de crédito e fintech com operações no Brasil e possui o capital fechado. Foi o banco digital com menos transparência em seu portal, pois não há informações distribuídas e com fácil acesso. Na parte de relatórios financeiros e central de resultados, aparece os relatórios referente ao ano de 2020. Para os relatórios referentes aos anos anteriores, a busca foi feita no Google por ano.

Em relação as informações relativas à governança corporativa, tais como composição do conselho, comitês de assessoramento etc., a pesquisa se por meio da análise dos relatórios financeiros encontrados no google, bem como a relação de diretores e de conselheiros. A busca da experiência profissional, idade dos diretores e conselheiros, também se deu em pesquisas diversas, principalmente em matérias de sites como: Uol, Investing, IstoÉ, etc. Sendo possível encontrar só algumas informações de alguns membros.

O C6 Bank é uma empresa de capital fechado que foi fundada por quatro ex-executivos do banco BTG Pactual. Em seu site é disponibilizado um relatório anual com apresentação institucional do banco que evidencia a estrutura de governança corporativa. No entanto, no site do C6 Bank não está disponibilizado a relação dos conselheiros, comitês de assessoramento e de diretores. Em relação às demonstrações financeiras, elas podem ser encontradas com facilidade. Portanto, as informações com base das demonstrações financeiras foram encontradas com sucesso, mas, os demais dados, a busca se deu por pesquisa no google, em sites como wikipedia, LinkedIn, blogs e sites de jornais e revistas diversos. No entanto, não foi encontrado nada em relação aos conselheiros e diretores do banco.

Por fim, o Banco Original é uma empresa de capital fechado, controlada pela holding J&F. Ele possui um site bastante completo, com parte para governança corporativa, relações com os investidores, relatório institucional e uma publicação em Diário Oficial em 27/03/2020 que contém a relação de seus diretores. As demais informações relativas a formação acadêmica, experiência profissional, a data de nascimento e a atuação em outras empresas, tanto dos diretores quanto dos conselheiros foram buscadas em sites como: Wikipédia, LinkedIn, Isto é dinheiro, Uol, Forbes entre outros sites e blogs diversos.

De uma maneira geral, as informações mais difíceis de encontrar foram as relativas à data de nascimento, formação academia e experiência profissional dos conselheiros de administração e dos diretores. No caso do C6 Bank, não foi possível encontrar quem são os conselheiros e nem os diretores da instituição.

## **4. Resultados**

### **4.1 Narrativas dos Bancos Digitais**

Cada banco da base de dados possui em seu próprio site uma parte específica para contar um pouco sobre seus valores, sua missão e descrever sua trajetória.

O Banco Inter define-se como um banco que simplifica a vida das pessoas, sem burocracias, com um modelo de negócio ecoeficiente e socialmente responsável. A entidade disponibiliza suas estratégias de ESG e declara promover sustentabilidade em todos os âmbitos. Apesar das informações supracitadas, verificou-se que o banco não possui Comitê de Sustentabilidade ou Comitê ESG.

Na descrição do site, a instituição se classifica como um banco mais justo e transparente “com

a vasta experiência dos membros do conselho e com uma equipe de diretores jovens, inovadores e com longo histórico nas áreas de tecnologia, investimentos, seguros, varejo e bancário.” De fato, o Banco Inter, quando comparado com outros da amostra, foi o que apresenta informações de forma mais transparente.

O Agibank tem como seu objetivo tornar os serviços financeiros acessíveis a todos e facilitar a vida financeira. Sua cultura é voltada para os clientes, pessoas e valorização do espírito empreendedor. O banco ainda não possui um comitê específico para pessoas/remuneração. O que chama atenção, tendo em vista que um dos seus pilares é: “Curtir a jornada, ou seja, vibrar com o crescimento e as conquistas das nossas pessoas e considerar o impacto de cada atitude na vida dos outros”. No entanto, o mesmo possui um comitê de ESG o que é positivo e atual.

O Nubank em seu site define-se como um banco que surgiu para simplificar a vida financeira das pessoas com transparência e segurança e que “Responsabilidade socioambiental e governança importam”.

No entanto, dos bancos digitais analisados é o que possui menos transparência em suas informações sobre governança corporativa. Não há informações sobre a composição dos seus conselhos, diretores e comitês de assessoramento.

Outro ponto a destacar é que o Nubank, até o presente momento, não possui um comitê de sustentabilidade, ou se tem, não está disponível essa informação com facilidade em seu site. O Nubank disponibiliza em seu site informações sobre seu time contendo os seguintes dados: mais de 4.000 funcionários, onde 27% fazem parte da comunidade LGBTQIA+, 43% são mulheres e 28% se declaram negros ou pardos. Outro ponto que vale destacar é que as metas para 2025 do Nubank são: Que metade do quadro de funcionários seja composto por mulheres e que 30% do seu quadro serão pessoas que se identificam como pretas e pardas e 22% das posições de liderança serão ocupadas por elas.

O Banco Original define seus pilares em: Inovador, Próximo, Transparente, Simples e Confiável. A entidade possui um comitê específico para sustentabilidade, e as informações sobre seus diretores e conselheiros não está disponível de forma tão transparente e simples.

Por fim o C6 Bank define-se como um banco transparente e completo com produtos exclusivos. O banco ainda não possui comitê de sustentabilidade, não possui na parte de governança corporativa a composição dos membros dos conselhos e diretores. Seus valores são: a, "autorcracia" (autor+cracia), frescobol, bom humor, arte de discordar e desafiar o status quo.

## 4.2 Composição dos Órgãos Colegiados dos Bancos Digitais no Brasil

Após analisar as narrativas e peças de marketing contidas nos sites dos bancos digitais selecionados neste estudo, apresenta-se as evidências encontradas para responder o objetivo da pesquisa: analisar a estrutura de governança dos principais bancos digitais do país, mais especificamente, a composição dos seus órgãos colegiados estatutários

Nas tabelas 1, 2 e 3 são apresentadas as estatísticas da composição dos órgãos colegiados:

**Tabela 1**

*Resultados da diversidade dos órgãos colegiados dos bancos digitais da amostra.*

Bancos Digitais	% de homens no CA	% de mulheres no CA	% de homens na diretoria	% de mulheres na diretoria
Banco Inter	87,5%	12,5%	81,25%	18,75%
Agibank	100%	0	87,5%	12,5%
Nubank	62,5%	37,5%	75%	25%
Banco Original	100%	0	100%	0
C6 Bank	-	-	-	-

\* CA = *Conselho de Administração*

*Nota.* Para os casos com (-) não foi possível obter informações de quem são os conselheiros e diretores.

A partir da tabela 1, é possível observar que mesmo com um discurso de transparência, disrupção e facilidade a seus usuários dos bancos digitais apresentado na seção 4.1, o C6 Bank não tem abertamente em seu site a composição dos órgãos colegiados, o que aparentemente contradiz com a sua autodefinição de banco transparente.

Para a amostra selecionada, apenas o Nubank e o Banco Inter possuem mulheres no conselho de administração e na diretoria. No entanto, a representação das mulheres no corpo de Administradores dos bancos digitais ainda é muito desproporcional, quando comparada com a presença de homens, seguindo a tendência que tem se observado no mercado financeiro brasileiro nas últimas décadas.

Em pese haver uma narrativa de que os bancos digitais surgiram para aumentar o acesso aos meios de crédito, serem mais transparentes e desenvolverem ações de responsabilidade social corporativa e de sustentabilidade para os públicos interno e externo, a composição dos membros-chave da estrutura de governança ainda se assemelha com aquelas verificadas em empresas tradicionais.

Quanto ao Conselho Fiscal nos bancos digitais da amostra, o único em que se encontrou esse conselho na estrutura de governança corporativa foi o Banco Inter, o único de capital aberto da amostra. O Conselho Fiscal do Banco Inter é formado por 6 membros, todos os homens.

**Tabela 2**

*Resultado da análise da experiência profissional dos conselheiros dos bancos digitais da amostra*

Bancos Digitais	% de conselheiros que foram identificados em outros bancos e/ou em empresas listadas na bolsa.
Banco Inter	87,5%
Agibank	75%
Nubank	37,5%
Banco Original	50%
C6 Bank	-

*Nota.* Para os casos (-) não foi possível obter informações de quem são os conselheiros.

Outro aspecto interessante verificado na pesquisa realizada é que, em média, 62,5% dos membros dos conselhos dos bancos digitais atuam em outros bancos ou empresas listadas na B3. Isto é, mais da metade do conselho tem experiência profissional atuando no mercado de capitais brasileiro.

Esse achado levanta algumas perspectivas: (a) os bancos digitais contam com profissionais com vasta experiência em seus conselhos, e isso, sem dúvidas é um aspecto importante do ponto de vista de valor para os negócios e (b) os bancos digitais contam com profissionais que atuam em empresas consideradas tradicionais, com perfil muitas vezes conservador, que pode ser contraditório considerando as narrativas que eles apresentam em seus relatórios corporativos.

Sabe-se que o fato de o conselheiro ter experiência e atuar em outros conselhos não o classifica como conservador ou vice-versa. Há uma série de *hard e soft skills* necessários para desempenhar a função de conselheiro. Dessa forma, a análise do impacto dessa composição de conselho no valor

gerado e percebido dos bancos digitais precisarão ser aprofundados em pesquisas futuras.

É importante salientar que atualmente somente o Banco Inter possui ações negociadas em bolsa de valores e é justamente essa instituição que tem o maior percentual de conselheiros em outras empresas listadas.

Outro aspecto verificado na pesquisa são os comitês de assessoramento do Conselho atualmente existentes nessas entidades. Na tabela 3 apresenta-se as evidências obtidas:

**Tabela 3**

*Resultado da análise dos comitês de assessoramento dos bancos digitais da amostra*

Bancos Digitais	Possui Comitê de Sustentabilidade?	Possui Comitê de Risco?	Possui Comitê de Auditoria?
Banco Inter	Não	Sim	Sim
Agibank	Sim	Sim	Não
Nubank	Não	Sim	Sim
Banco Original	Sim	Sim	Sim
C6 Bank	Não	Sim	Sim

Em relação aos comitês de assessoramento do Conselho de Administração, verificou-se que todos eles possuem Comitê de Risco, muito em virtude do fato de se tratar de instituições financeiras. Somente o Agibank não possui Comitê de Auditoria (ou pelo menos não menciona isso em seu site), como é padrão nos Bancos em virtude da determinação do Banco Central na Resolução CMN 4910/2021 que alterou a 3198/2004 que já previa essa obrigatoriedade.

Adicionalmente, verificou-se que a maioria dos bancos digitais (60%) não possui Comitê de Sustentabilidade. Apesar disso, todos os bancos digitais da amostra em seu site destacam esse tema como uma “política importante dentro do negócio”.

Ainda, sobre a formação acadêmica dos membros do conselho de administração, foi observado nos bancos digitais da amostra que não possui nenhum conselheiro (a) graduado em ciências contábeis.

## 5. Considerações Finais

A literatura acadêmica e técnica demonstra que em corporações com estrutura de governança corporativa demonstram que há uma relação entre diversidade e desempenho corporativo, acesso a financiamento e a mercados consumidores.

Dessa maneira, as experiências pessoais e profissionais bem como determinados soft e hard skills são esperados dos membros que compõe colegiados e comitês de assessoramento em grandes empresas uma vez que suas atuações têm impacto na definição das estratégias corporativas que, fatalmente, afetarão a geração de valor das empresas nas quais atuam.

Assim, o objetivo desse estudo foi analisar a estrutura de governança dos principais bancos digitais do país, mais especificamente, a composição dos seus órgãos colegiados estatutários, já que esses bancos possuem um discurso de pluralidade e disrupção.

Foram selecionados os 6 principais bancos digitais do Brasil: Banco Inter, Agibank, Nubank, Banco Original, C6 Bank e o Banco Next. O Banco Next é o banco digital do Bradesco, por ter as informações consolidadas com o Bradesco foi retirado da amostra. Dessa forma, foi analisado as informações sobre a composição de membros do conselho de administração e da diretoria executiva, as suas datas de nascimento, a formação acadêmica, a experiência profissional e se já trabalharam em outro banco, digital ou não, bem como se exerciam atividades de alta gestão em outras empresas listadas na B3.

Os resultados mostram que, apesar desses bancos possuir um discurso de transparência e facilidade de acesso para os seus usuários, quando o aspecto é acesso a informação, apenas o Banco Inter e Agibank tem essas informações com fácil acesso e de forma clara. O C6 Bank não tem em seu site a composição dos conselheiros e diretores.

Quanto a diversidade nos órgãos colegiados dos bancos digitais da amostra, é possível observar que a presença das mulheres ainda é menor que a de homens, sendo o Nubank o que tem uma representação maior da diversidade em sua alta administração.

Todos os Bancos Digitais da amostra possuem um discurso de políticas de sustentabilidade, enfatizando a importância disso em seus sites. No entanto, apenas dois bancos da amostra o Agibank e Banco Original possuem um comitê específico de sustentabilidade.

O estudo mostra que os bancos digitais realmente têm um discurso abordando temas atuais e disruptivos em seus sites e sua imagem. No entanto, ainda se faz importante verificar se o discurso

condiz com a prática.

A dificuldade do estudo em trazer informações concisas sobre os bancos digitais mostra exatamente que há grandes oportunidades de melhoria no que tange à transparência nas divulgações das informações e obviamente, na isonomia na participação de homens e mulheres na alta administração.

Sabe-se que a diversidade não se refere somente a equidade entre homens e mulheres. Mas envolve questões de raça, gênero, credo etc. Nesse sentido, para futuras pesquisas sugere-se ampliar o estudo da participação e representação de outras minorias nessas instituições tão modernas e pautadas pela tecnologia. Adicionalmente, sugere-se que sejam relacionadas, em futuras pesquisas, a composição do conselho com o desempenho empresarial.

## REFERÊNCIAS

- Andrade, L. D. (2008). Governança Corporativa: Estrutura dos conselhos de administração e sua relação com o valor de mercado e com o desempenho das empresas brasileiras de capital aberto (Doctoral dissertation, Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, Brasil).
- Barber, Brad and Terrance Odean. 2001. “Boys Will be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment.” *Quarterly Journal of Economics* 116(1): 261–92.
- Birindelli, G., Dell'Atti, S., Iannuzzi, AP, & Savioli, M. (2018). Composição e atividade do conselho de administração: Impacto no desempenho ESG no sistema bancário. *Sustentabilidade*. 10 (12), 4699.
- Breyer, D. C. D. C. (2018). Diversidade em conselhos de administração: uma análise da realidade brasileira (Doctoral dissertation).
- Camargo, R. F. (2018, 03 de março). A importância da diversidade no conselho de administração. *Glicfás*. Recuperado em: 17 de setembro, 2021, em <https://glicfas.com.br/diversidade-no-conselho-de-administracao/>
- Cardoso, M. (2021). Agenda ESG, substantivo feminino (Doctoral dissertation, MONIQUE DE OLIVEIRA CARDOSO).
- Carneiro, F., Carvalho, H., Aguiar, O. (2021). Brasil Board Index. *Spencer Stuart*.
- Charleaux, L. (2021, 12 de março). Conheça os 10 melhores bancos digitais. *Tec Mundo*. Recuperado em: 06 de maio, 2021, em <https://www.tecmundo.com.br/mercado/212539-conheca-10-melhores-bancos-digitais.htm>
- Conselho de administração. (29 de junho de 2021). In: Wikipédia.

[https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Conselho de administra%C3%A7%C3%A3o&action=history](https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Conselho_de_administra%C3%A7%C3%A3o&action=history)

Coutinho, M. (2019, 03 de agosto). Nubank, Inter, Neon e mais: conheça bancos digitais disponíveis no Brasil. *TechTudo*. Recuperado em: 06 de maio, 2021, em <https://www.techtudo.com.br/listas/2019/08/nubank-inter-neon-e-mais-conheca-bancos-digitais-disponiveis-no-brasil.ghtml>

Donella, G. (2019, 01 de março). Governança corporativa: Como surgiram e quais são os princípios básicos de governança corporativa. *Capital Aberto*. Recuperado em: 15 de setembro, 2021, em <https://capitalaberto.com.br/secoes/explicando/governanca-corporativa-2/>

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.

García-Sánchez, I. M., Cuadrado-Ballesteros, B., & Frias-Aceituno, J. V. (2016). Impact of the institutional macro context on the voluntary disclosure of CSR information. *Long Range Planning*, 49(1), 15-35.

Gerwanski, J., Kordsachia, O., & Velte, P. (2019). Determinants of materiality disclosure quality in integrated reporting: Empirical evidence from an international setting. *Business Strategy and the Environment*.

Global Reporting Initiative. (2019). ASG como estratégia para perenidade dos negócios no século XXI: Perspectivas de profissionais de sustentabilidade e conselheiros de administração. (p. 20).

Huse, M., & Grethe Solberg, A. (2006). Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, 21(2), 113–130

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2007). Guia de Sustentabilidade para as empresas. (p. 50).

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). Código das melhores práticas de governança corporativa. (5 ed., p. 104).

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2021). Análise da participação das mulheres em conselhos e diretorias das empresas de capital aberto. (p. 15).

Mahmood, Z., Kouser, R., Ali, W., Ahmad, Z., & Salman, T. (2018). A governança corporativa afeta a divulgação de sustentabilidade? Um estudo de métodos mistos. *Sustentabilidade*, 10 (1), 207.

Milagres, R. (2021, 06 de outubro). Diversidade: “quem vai estar sentado no board ajudando a decidir?”. *IBGC*. Recuperado em 09 de outubro, 2021, em <https://www.ibgc.org.br/blog/programa-diversidade-em-conselho-ASG>

Programa Diversidade em conselho está em linha com pauta ASG. (2021, 19 de fevereiro). *IBGC*. Recuperado em: 09 de outubro, 2021, em <https://www.ibgc.org.br/blog/programa-diversidade-em-conselho-ASG>

Pucheta-Martinez, María Consuelo; Bel-Oms, Inmaculada; Sempere, Gustau. Corporate governance, female directors and quality of financial information. *Business Ethics: A European Review*, v. 25, n. 4, p. 363-385, 2016.

O que os conselhos precisam saber sobre ESG. (2021, 31 de maio). *EY Americas*. Recuperado em 08 de setembro, 2021, em [https://www.ey.com/en\\_us/board-matters/what-boards-need-to-know-about-esg?mkt\\_tok=NTIwLVJYUC0wMDMAAAF\\_iMQRD5J1qaxpXRU0VB2uhVatWF4dQ-8n8RCityNamrNMcv2rLFeg-3ljkCmK91STN7YNl-1NVSGEouGJdl5ZT4ZkMEfSjoo902lp-DPmubKFg](https://www.ey.com/en_us/board-matters/what-boards-need-to-know-about-esg?mkt_tok=NTIwLVJYUC0wMDMAAAF_iMQRD5J1qaxpXRU0VB2uhVatWF4dQ-8n8RCityNamrNMcv2rLFeg-3ljkCmK91STN7YNl-1NVSGEouGJdl5ZT4ZkMEfSjoo902lp-DPmubKFg)

Riedel, R. D. A. (2018). Sustentabilidade corporativa: Impacto da diversidade organizacional no desempenho financeiro das empresas do índice de sustentabilidade empresarial (ISE).

Rossi, M. A. (2018, 06 de novembro). Governança corporativa: A origem e a importância. *Instituto Information Management*. Recuperado em 15 de setembro, 2021, em:

<https://docmanagement.com.br/11/06/2018/governanca-corporativa-origem-e-importancia/>

- Silveira, A. D. M. D. (2002). Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Silveira, A. D. M. D., Barros, L. A. B D. C., Famá, R. (2003). Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras. *Revista de Administração de Empresa*, 43(3), 50-64.
- Srinidhi, B., Gul, F.A. & Tsui, J. (2011). Female Directors and Earnings Quality. *Contemporary Accounting Research*, 28(5) 1610-1644a.
- Tatlow, M.; Allen, L.; Treglown, L. (2021). Mulheres nos negócios: América Latina. *Thomas International.*, Recuperado em: 11 de outubro, 2021, em [https://www.thomas.co/sites/default/files/2021-5/Mulheres\\_nos\\_neg%C3%B3cios\\_BRPT.pdf](https://www.thomas.co/sites/default/files/2021-5/Mulheres_nos_neg%C3%B3cios_BRPT.pdf)
- Todos os bancos digitais do Brasil. *Bancos Brasil*. Recuperado em 06 de maio, 2021, em <https://bancosbrasil.com.br/banco-digital/>
- Vitolla, F., Raimo, N., & Rubino, M. (2020). Board characteristics and integrated reporting quality: an agency theory perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 1152-1163.
- Wright, D. P. et al. (2021). Diversidade, Inclusão e Equidade: Um Imperativo Estratégico às Organizações. *IBGC*, 15.
- Wright, D. P. et al. (2021). Diversidade: Das Intenções às Práticas Organizacionais. *IBGC*, 11.
- ZARO, Elise Soerger. Capital and cost of capital and voluntary disclosure of integrated reporting: the role of institutional factors. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2019.