

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

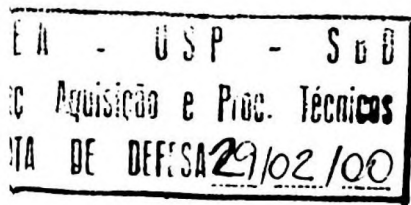
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA

**O Exercício da Controladoria
em Instituições Bancárias com Atuação no Brasil**

JOSÉ FERREIRA CHAGAS

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Bio

Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.



São Paulo
2000

FICHA CATALOGRÁFICA

Chagas, José Ferreira

O exercício da controladoria em instituições bancárias com atuação no Brasil / José Ferreira Chagas. __ São Paulo : FEA/USP, 2000.

187 p.

Dissertação – Mestrado
Bibliografia.

1. Controladoria 2. Bancos e operações bancárias 3. Pesquisa 4. Tese I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.

CDD – 658.151

T658.151 C433e

T79713



20600003984



Powered by RicProStar - www.icprocess.com.br

Ao meu pai, *Chico Sena*, e à minha mãe, *Dona Diva*, exemplos de dignidade e de perseverança. À *Conceição, Thiago Rousseau, Felipe e Rachelzinha*: como a construção do sonho nos fez crescer!

“A esperança está no desconhecido. O mundo está pronto para a reinvenção de muitas maneiras. O que fazemos, a que pertencemos, porque o fazemos, onde fazemos – tudo isso pode ser diferente e melhor. As mudanças surgem de pequenas iniciativas que funcionam. Não podemos esperar por grandes idéias de grandes pessoas, pois elas são poucas no final da história. Cabe a nós acender nossas pequenas fogueiras na escuridão.”

(Charles Handy, em “A era do paradoxo”.)

AGRADECIMENTOS

A construção deste trabalho decorreu da participação de muitas pessoas. Nesses momentos de gratidão, não há como fugir do lugar-comum ao reconhecer que a limitação de espaço e de tempo impossibilita a citação de todos os que contribuíram, sob as mais variadas formas, para a sua realização.

Agradeço aos professores, dirigentes e funcionários da Universidade de São Paulo, nomeando, para os representar, o Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Bio, orientador desta dissertação, o qual faz do exercício da cátedra um exemplo de competência, respeito humano, abnegação científica e cidadania.

O apoio dos dirigentes e funcionários do Banco do Nordeste foi de alta relevância para a concretização deste trabalho. De modo especial, agradeço a José Laédio Medeiros, Gildete Mesquita Ribeiro, Lourival Nery dos Santos, Ocione Marques Mendonça e aos colegas do Ambiente de Suporte Financeiro.

Valcemiro e Silvânia Nossa, Jorge Luiz Buarque Ramos e Germana Maria Martins Rodrigues, Raul da Mota Fonseca e Maria da Conceição Fonseca, Maria Auxiliadora Bezerra, Guido Antônio da Silva Carneiro, Guiomede Guilardi Filho, Rogério Orsolini, Jorge Arnaldo Maluf Filho, Anjelita Barros Alvares, Solange Garcia, Ana Sumire, Fábio Araújo Pinheiro, Wagner Viana Dantas, Sandra Maria Aguiar de Figueiredo, Marcelle Colares Oliveira e Cássius Régis Antunes Coelho foram fundamentais para o processo de realização deste empreendimento.

Citando Sônia Chagas, Francisco Ferreira Chagas Filho, José Barbosa de Farias, Élia Maria da Costa Farias, Jacy Sena e Maria do Carmo Almeida expresso minha gratidão aos irmãos, tios, sobrinhos, cunhados e demais familiares.

O convívio amigo e a solidariedade dos colegas do Programa de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade da FEA-USP e dos professores, gestores e de todos os meus alunos da Universidade de Fortaleza foram muito importantes nas horas decisivas.

Um agradecimento especial é dirigido aos profissionais das instituições bancárias que se dignaram a colaborar com este trabalho, demonstrando o alto grau de comprometimento seus e de suas empresas com o desenvolvimento científico do País.

SUMÁRIO

	p.
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE QUADROS	xiii
RESUMO	xv
ABSTRACT	xvi
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Caracterização do Problema	2
1.3. Justificativa	3
1.4. Objetivos do Trabalho.....	5
1.4.1. Objetivo Geral	5
1.4.2. Objetivos Específicos	5
1.5. Estruturação do Trabalho	6
2. REFERENCIAIS TEÓRICOS	8
2.1. Conceito e Missão da Controladoria	9
2.1.1. Mudança Paradigmática	10
2.1.2. Duas Abordagens Conceituais	13
2.1.2.1. Controladoria – Ramo do Conhecimento	14
2.1.2.2. Controladoria – Órgão Administrativo	15
2.2. A Controladoria Como Unidade Administrativa	16
2.2.1. Objetivos da Controladoria	16
2.2.2. Funções	17
2.2.3. Papel do Gestor	22
2.2.4. Estrutura Organizacional e Nível de Autoridade	26
2.2.4.1. Linha ou “ <i>Staff</i> ”?	26
2.3. O Modelo do Sistema Gerencial das Organizações e os Instrumentos de Controladoria	28
2.3.1. Modelo do Sistema Gerencial	30
2.3.1.1. Princípios, Conceitos, Crenças e Valores	32
2.3.1.2. Processos Gerenciais	32
2.3.1.2.1. Planejamento Estratégico	33
2.3.1.2.2. Planejamento Operacional	34
2.3.1.2.3. Execução	36

2.3.1.2.4. Controle	36
2.3.1.3. Critérios de Mensuração e Avaliação de Desempenhos	37
2.3.1.4. Processos Operacionais	37
2.3.1.5. Organização Formal	37
2.3.1.6. Sistemas de Informações	38
2.3.1.6.1. Simulações	38
2.3.1.6.2. Orçamentos	39
2.3.1.6.3. Padrões	40
2.3.1.6.4. Informações sobre Resultados e Desempenhos Realizados	42
2.3.2. Integração Conceitual entre os Processos Gerenciais e os Sistemas de Informações	42
2.4. Especificidades do Exercício da Controladoria nas Instituições Bancárias ..	44
2.4.1. Características	44
2.4.1.1. Riscos	45
2.4.1.2. Rede de Atendimento e Unidades de Apoio	45
2.4.1.3. Produtos e Serviços	47
2.4.1.4. Produção Conjunta	47
2.4.1.5. Sazonalidade	48
2.4.1.6. Alta Regulamentação	49
2.4.1.7. Complexidade e Dificuldade de Operação	50
2.4.1.8. Credibilidade	50
2.4.2. Missão da Controladoria nas Instituições Bancárias	51
2.4.3. Objetivos	52
2.4.4. Funções	53
2.4.4.1. Contabilidade Estratégica	54
2.4.4.2. Simulações/Projeções	56
2.4.4.3. Acompanhamento de Riscos	58
2.4.4.3.1. Risco de Crédito	60
2.4.4.3.2. Risco de Liquidez	60
2.4.4.3.3. Risco de Mercado	61
2.4.4.3.4. Risco Operacional	62
2.4.4.3.5. Risco Legal	62
2.4.4.3.6. Risco Soberano	63

2.4.4.3.7. Risco de Reputação ou Imagem	63
2.4.4.3.8. Risco Sistêmico	63
2.4.4.4. Desenvolvimento e Manutenção de Metodologias, Modelos e Sistemas de Informações para Gestores	64
2.4.4.5. <i>Compliance</i>	65
3. AS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS NO BRASIL	69
3.1. Panorama Histórico	69
3.1.1. Primeira Etapa – A Formação do Setor Financeiro	71
3.1.2. Segunda Etapa – Do Pós-guerra à Lei 4.595	74
3.1.3. Terceira Etapa – As Reformas de 1964/1965	75
3.1.4. Quarta Etapa – Os Bancos Múltiplos	77
3.1.5. Quinta Etapa – O Plano Real	78
3.1.5.1 Cenário Pré Plano Real	78
3.1.5.2 O Plano Real – Impacto nos Bancos Brasileiros	79
3.2. Cenário Pós Plano Real	83
3.2.1 Medidas Governamentais	83
3.2.2. Conseqüências das Medidas Governamentais	85
3.3. Cenário Atual do Sistema Financeiro Nacional	94
3.3.1. Conceituação	94
3.3.2. Estrutura e Atribuições	94
3.3.3. Rede de Atendimento	98
3.3.4. Ativos	100
3.3.5. Patrimônio Líquido	101
3.3.6. Operações de Crédito	102
3.3.7. Depósitos	103
4. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	104
4.1. Método de Estudo	104
4.1.1. Revisão Analítica da Literatura	105
4.1.2. Coleta de Dados Secundários	105
4.1.2.1. Determinação do Universo e População	107
4.1.2.2. Representatividade da População	108
4.1.3. Coleta de Dados Primários	109
4.2. Limitações	112
5. EXPOSIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	114

5.1. Perfil do(a) <i>Controller</i> ou do(a) Responsável pelas Funções de Controladoria	115
5.1.1. Sexo	115
5.1.2. Idade	116
5.1.3. Tempo de Serviço na Instituição	116
5.1.4. Denominação do Cargo/Função	118
5.1.5. Tempo no Cargo/Função	119
5.1.6. Denominação da Área de Atuação	120
5.1.7. Proximidade da Controladoria com a Principal Liderança da Instituição	121
5.1.8. Formação Acadêmica dos Responsáveis pela Controladoria	122
5.1.8.1. Graduação	122
5.1.8.2. Pós-graduação	123
5.2. Atribuições da Unidade Organizacional que Trata dos Assuntos Relacionados à Controladoria	125
5.2.1. Atribuições Administrativas	126
5.2.2. Apuração de Resultados Gerenciais e Avaliação de Desempenho	127
5.2.3. <i>Compliance</i>	128
5.2.4. Contabilidade Societária	129
5.2.5. Contabilidade Gerencial Estratégica	129
5.2.6. Desenvolvimento e Manutenção de Metodologias, Modelos e Sistemas	130
5.2.7. Informações Gerenciais	131
5.2.8. Orçamento	131
5.2.9. Risco	132
5.2.10. Simulações/Projeções	132
5.2.11. Tributação	133
5.2.12. Auditoria Interna	134
5.2.13. Outras	134
5.3. Gestão de Desempenhos	135
5.3.1. Instrumentos	135
5.3.2. Dimensões da Rentabilidade	137
5.3.3. Indicadores de Desempenho	139
5.3.3.1. Indicadores de Crescimento	140
5.3.3.2. Indicadores de Solvência e Liquidez	140

5.3.3.3. Indicadores de Rentabilidade	141
5.3.3.4. Indicadores de Custos	141
5.3.3.5. Indicadores de Risco	142
5.3.3.6. Indicadores Patrimoniais	142
5.3.4. Alocação de Capital	143
5.3.5. Preços de Transferência	145
5.3.6. Gestão de Custos	146
5.3.7. Orçamentos	149
5.3.8. Conseqüências na Remuneração/Premiação de Funcionários	152
6. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	154
6.1. Respostas aos Desafios das Especificidades das Controladorias das Instituições Bancárias.....	154
6.2. Perfil do Responsável pelas Funções de Controladoria	155
6.3. Estrutura Organizacional da Área de Atuação	155
6.4. O Plano Real e as Atribuições da Controladoria	156
6.5. Instrumentos de Controladoria	157
6.6. Pontos Fortes do Modelo ou Sistema Ideal	158
6.7. Alocação de Capital	161
6.8. Preços de Transferência	161
6.9. Metodologia de Custeio	162
6.10. Orçamento	163
6.11. Grau de Satisfação	163
6.12. Conseqüências da Avaliação de Desempenho na Remuneração/Premiação de Funcionários.....	164
6.13. Sugestões para Estudos Futuros.....	165
6.14. Buscando uma Síntese Final: Estágio Atual da Controladoria	166
7. ANEXO A – CARTA DE RECOMENDAÇÃO	169
8. ANEXO B – QUESTIONÁRIO	171
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	176
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	182

LISTA DE FIGURAS

	P.
Figura 1 - PRESSÕES PARA GERAÇÃO DE NOVAS COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	12
Figura 2 - MODELO DO SISTEMA GERENCIAL	31
Figura 3 - PROCESSO GERENCIAL E O SISTEMA DE INFORMAÇÕES	43
Figura 4 - RECEITAS DE TARIFAS / DESPESAS ADMINISTRATIVAS (DEZ/93 A DEZ/98)	89
Figura 5 - RECEITAS DE TARIFAS / RECEITAS OPERACIONAIS (DEZ/93 A DEZ/98)	90
Figura 6 - NÍVEL DE EMPREGO NO SETOR BANCÁRIO (1988 A 1997)	91
Figura 7 - DISTRIBUIÇÃO DO CONTROLE ACIONÁRIO (DEZ/97 E DEZ/98).....	92
Figura 8 - % EM RELAÇÃO AO TOTAL DOS ATIVOS DO SFN (1993 A 1998)	100
Figura 9 - % EM RELAÇÃO AO TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO DO SFN (1993 A 1998)	101
Figura 10 - % EM RELAÇÃO AO TOTAL DAS OPERAÇÕES DE CRÉDITO DO SFN (1993 A 1998)	102
Figura 11 - % EM RELAÇÃO AO TOTAL DOS DEPÓSITOS DO SFN (1993 A 1998)	103
Figura 12 - PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DOS ATIVOS DAS INSTITUIÇÕES NO SFN (31.12.1998)	109
Figura 13 - SEXO	115
Figura 14 - IDADE	116
Figura 15 - TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO	117
Figura 16 - DENOMINAÇÃO DO CARGO/FUNÇÃO	118
Figura 17 - TEMPO NO CARGO/FUNÇÃO	119
Figura 18 - DENOMINAÇÃO DA ÁREA DE ATUAÇÃO	120
Figura 19 - TIPO DE ESTRUTURA	121
Figura 20 - QUANTIDADE DE NÍVEIS HIERÁRQUICOS EXISTENTES ENTRE A CONTROLADORIA E A PRINCIPAL LIDERANÇA .	122
Figura 21 - GRADUAÇÃO	123
Figura 22 - PÓS-GRADUAÇÃO	124
Figura 23 - MENSURAÇÃO DE RESULTADOS GERENCIAIS	136
Figura 24 - ALOCAÇÃO DE CAPITAL	144
Figura 25 - PREÇOS DE TRASFERÊNCIA DE FUNDOS – CRITÉRIOS ..	145
Figura 26 - METODOLOGIA DE CUSTEIO	146

Figura 27	- FREQUÊNCIA MÍNIMA DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS SOBRE CUSTOS	147
Figura 28	- USUÁRIOS DE INFORMAÇÕES SOBRE CUSTOS	148
Figura 29	- TIPOS DE ORÇAMENTOS ACOMPANHADOS REGULARMENTE	149
Figura 30	- HORIZONTE TEMPORAL DOS ORÇAMENTOS OPERACIONAIS REGULARES	150
Figura 31	- ORÇAMENTO – DESTINO DAS INFORMAÇÕES	150
Figura 32	- GRAU DE ENVOLVIMENTO DOS GESTORES	151
Figura 33	- REMUNERAÇÃO / PREMIAÇÃO.....	152

LISTA DE QUADROS

p.

Quadro 1	- CARACTERÍSTICAS DO MEIO EMPRESARIAL E DA CONTROLADORIA	11
Quadro 2	- CONTROLADORIA – RAMO DO CONHECIMENTO	14
Quadro 3	- CONTROLADORIA - ORGÃO ADMINISTRATIVO	15
Quadro 4	- PROCESSOS GERENCIAIS E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES	43
Quadro 5	- PARTICIPAÇÃO DO SETOR FINANCEIRO NO PIB	80
Quadro 6	- RECEITA INFLACIONÁRIA SOBRE O PIB E SOBRE AS RECEITAS DE INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA	81
Quadro 7	- OCORRÊNCIAS DE AJUSTES NA ESTRUTURA SOCIETÁRIA DOS BANCOS BRASILEIROS (DEZ/93 A DEZ/98)	86
Quadro 8	- PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DAS INSTITUIÇÕES NOS DEPÓSITOS DA ÁREA BANCÁRIA (1993 A 1998) ..	87
Quadro 9	- PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DAS INSTITUIÇÕES NAS OPERAÇÕES DE CRÉDITO DA ÁREA BANCÁRIA (1993 A 1998)	87
Quadro 10	- PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DAS INSTITUIÇÕES NO PATRIMÔNIO DA ÁREA BANCÁRIA (1993 A 1998)	88
Quadro 11	- QUANTIDADES DE AGÊNCIAS E DE POSTOS DE ATENDIMENTO BANCÁRIO EM DEZ/93 E JUL/99	88
Quadro 12	- CONTROLE ACIONÁRIO DOS 50 MAIORES BANCOS POR PATRIMÔNIO, EM 31.12.1998	92
Quadro 13	- COMPOSIÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL .	95
Quadro 14	- ATRIBUIÇÕES DOS ÓRGÃOS DE REGULAÇÃO E FISCALIZAÇÃO DO SFN	96
Quadro 15	- ATRIBUIÇÕES DOS PRINCIPAIS ÓRGÃOS COMPONENTES DO SFN	97
Quadro 16	- INSTITUIÇÕES COM MAIORES REDES DE AGÊNCIAS DO PAÍS	98
Quadro 17	- ATENDIMENTO BANCÁRIO NO PAÍS - AGÊNCIAS E PABS - POSIÇÃO EM 30.04.1999	99
Quadro 18	- % EM RELAÇÃO AO TOTAL DOS ATIVOS DO SFN – 1993 A 1998	100
Quadro 19	- % EM RELAÇÃO AO PATRIMÔNIO LÍQUIDO TOTAL DO SFN – 1993 A 1998	101
Quadro 20	- % EM RELAÇÃO AO TOTAL DAS OPERAÇÕES DE CRÉDITO DO SFN – 1993 A 1998	102

RESUMO

O estudo focaliza aspectos do exercício da controladoria nas instituições bancárias com atuação no Brasil. Tem como alvo principal investigar e dissertar sobre as funções próprias das áreas de controladoria. Para a consecução desse objetivo, foi empreendida uma revisão analítica da literatura sobre o tema, obtidos dados sobre o sistema financeiro nacional e realizada uma pesquisa de campo com profissionais responsáveis pelas funções de controladoria nas instituições financeiras, utilizando questionários, entrevistas, além da técnica de observação direta. Foram abordados temas como o perfil dos profissionais gestores das áreas de controladoria, as estruturas organizacionais, as atribuições exercidas e as ferramentas utilizadas. O advento do Plano Real e de outras medidas governamentais para reordenação da economia, a partir do segundo semestre de 1994, tiveram, como conseqüências mais concretas, a diminuição de ganhos inflacionários e a entrada no País de grandes conglomerados financeiros internacionais. Esses dois fatores desencadearam a necessidade da elevação da qualidade dos serviços bancários, o reposicionamento estratégico das instituições financeiras e o aprimoramento de controles de custos, rentabilidade e riscos. Essas pressões fizeram com que a maioria dos bancos com atuação no Brasil iniciasse a estruturação de suas controladorias. O trabalho analisa o estágio atual do processo, abordando assuntos como modelo gerencial, instrumentos de controladoria, indicadores de desempenho, alocação de capital, preços de transferência, gestão de custos, orçamentos e a interação entre a avaliação de desempenho e o plano de remuneração de pessoal. O estudo conclui que o exercício das funções de controladoria envolve, a um só tempo, um processo de *feedback* educativo, inerente ao novo paradigma da função controle, e um contínuo aprendizado sobre a própria empresa e o seu ambiente, de modo que se possa antecipar a solução de problemas futuros e as alternativas de ações que garantam a continuidade da empresa e o cumprimento de sua missão.

ABSTRACT

The study concerns the application of relevant questions of controllership science at Brazilian bank institutions. The work is focused on an investigation about controllership intrinsic functions, and was based on bibliography review, sample survey with professional controllers acting at banks, in addition with the technique of direct observation. The themes approached were relatively to professional manager profile, organizational structures, functions performance and tools application. The advent of Plano Real and other government measures for reordering of the economy, starting from the second semester of 1994, it brought more concrete consequences like the decrease of inflationary gains and the entrance in Brazil of great international financial conglomerate. Those two factors broke out the need of the improvement of the quality of bank services, the repositioning strategic of the financial institutions and the improvement of controls of costs, profitability and risks. Those pressures lead the most of the banks in Brazil to start the structuring of its controllership. The research analyzes the current situation of the process, approaching subjects as managerial model, controllership instruments, performance indicators, capital allocation, transfer prices, cost administration, budgets and the interaction between the performance evaluation and the remuneration plan of personal. The study concludes that the practice of the controllership functions involves, simultaneously, a process of educational feedback, inherent to the new paradigm of the function it controls, and a continuous learning on the company and its environment, so that it can advance the solution of future problems and the alternatives of actions that guarantee the continuity and the execution of its mission.

1. INTRODUÇÃO

A intensificação de estudos aprofundados sobre temas da realidade brasileira e a formalização de conhecimentos sobre os mesmos, num processo contínuo de aperfeiçoamento, possivelmente contribuirão para a eficácia empresarial e institucional do País.

No intuito de colaborar para a análise de assuntos da nossa realidade econômica, este trabalho se propõe a estudar aspectos do exercício das funções de controladoria nas instituições bancárias brasileiras.

1.1 Contextualização

As instituições financeiras compõem um segmento econômico particularmente sensível aos efeitos das velozes mudanças culturais, sócio-políticas e econômicas, próprias deste final de século.

Mercados universalizados, expansão da quantidade de transações financeiras, sofisticação e democratização das tecnologias e maior consciência e exigência dos consumidores são fatores que tornam os negócios instáveis, imprevisíveis na forma e conteúdo e, sistematicamente, mais complexos e competitivos.

No Brasil, a manutenção da estabilidade econômica a partir da implantação do Plano Real, em 1994, trouxe como conseqüências mais visíveis a diminuição de ganhos inflacionários e a entrada no País de grandes conglomerados financeiros internacionais. Esses dois fatores desencadearam a exigência da elevação da qualidade dos serviços, o redirecionamento estratégico das instituições financeiras e o aprimoramento dos controles de custos, rentabilidade e riscos.

Neste novo cenário, entende-se que as áreas de controladoria das instituições financeiras passam a ser cada vez mais solicitadas a fornecerem informações que possam subsidiar decisões estratégicas, ou seja, as decisões que envolvem a continuidade ou o reposicionamento negocial, as implicações com os competidores, fornecedores e clientes, dentre outras. Os profissionais de controladoria, enquanto atores do processo de mudança e gestores dos sistemas de produção de informações, passam a desempenhar papéis de importância inédita nessas organizações.

1.2 Caracterização do problema

Algumas questões ligadas a esses profissionais e às suas áreas de atuação merecem reflexão mais aprofundada.

Qual o perfil profissiográfico dos ocupantes de cargos e/ou funções nos órgãos de controladoria das instituições financeiras que atuam no Brasil? Quais os níveis organizacionais e estruturais desses órgãos? Que funções desempenham? Que ferramentas utilizam?

Um dos principais desafios da atualidade para as instituições financeiras do Brasil é poder oferecer vantagem competitiva a curto prazo, ao tempo em que fiquem assegurados resultados favoráveis a longo prazo.

A controladoria, na medida em que alicerça as decisões gerenciais nas organizações, torna-se peça fundamental nesse contexto. Exercitando-se em ambientes acentuadamente dinâmicos, sendo solicitado a oferecer alternativas de respostas oportunas a questões complexas, o *controller* dessas entidades pode se constituir no diferencial que a instituição necessita para sobreviver em ambientes de alta competitividade.

Estariam os órgãos de controladoria aparelhados para o desempenho desse papel?

Este trabalho aborda tais questões.

1.3 Justificativa

Levantamentos em diversas fontes de dados, as quais se encontram referenciadas no tópico 4.1.2, indicaram que são raras as abordagens empíricas sobre o exercício da controladoria nas instituições bancárias, apesar do tema ser alvo de muitos trabalhos acadêmicos de ordem teórica.

Optar por um trabalho dessa natureza, tendo como foco a controladoria nos bancos brasileiros, justifica-se à medida que o mercado financeiro no Brasil assumiu

posição de elevada importância para a sociedade e para a economia. Conforme será demonstrado no capítulo 3, a atividade bancária tem contribuído, em diferentes momentos ao longo da história, para a indução do desenvolvimento econômico e social do País, tendo expressiva participação no Produto Interno Bruto (PIB)¹.

O *Balanço Social dos Bancos*, publicação da Federação Brasileira das Associações de Bancos – Febraban (1999, p. 2 e 11), informa que, em 31.12.1998, os clientes dos bancos com atuação no Brasil mantinham cerca de 44,7 milhões de contas correntes, e 40 milhões de contas de poupança, aproximadamente. As instituições bancárias asseguravam, na mesma data, subsistência a 915 mil pessoas, sendo 436 mil empregados e 479 mil dependentes diretos destes.

Outro dado revelador da importância das instituições financeiras é a capilaridade de sua rede de atendimento. Segundo relatório do Banco Central do Brasil² (1999, p. 1), em 31.07.1999, os bancos atuavam em todo o território nacional através de 16.180 agências e 7.236 postos de atendimento.

A relevância do tema, associada ao fato de ser a área bancária o seu campo de atuação profissional, motivaram o autor do trabalho ao desafio de desenvolver esta dissertação, empreendendo uma revisão bibliográfica sobre o tema e uma pesquisa de campo, cujos objetivos são apresentados a seguir.

¹ No tópico 3.1.5.2 está exposta a evolução da participação do setor financeiro no PIB.

² Disponível na *Internet* no endereço <http://lira.bcb.gov.br/deorf/d199908/Anex03.htm>.

1.4 Objetivos do trabalho

1.4.1 Objetivo geral

O alvo principal deste trabalho é *investigar e dissertar sobre o exercício das funções de controladoria nas instituições bancárias com atuação no Brasil.*

1.4.2 Objetivos específicos

Através de pesquisa empírica, pretende-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- 1. identificar os perfis dos profissionais que gerenciam órgãos destinados ao exercício de controladoria nessas instituições;*
- 2. identificar as estruturas organizacionais;*
- 3. caracterizar e analisar as funções exercidas e as ferramentas utilizadas pelas instituições bancárias nesse mister.*

Entende-se que a obtenção de conhecimentos sobre o perfil do profissional gestor da controladoria, os papéis que desempenha, os instrumentos de trabalho, assim como sobre a estrutura e atribuições da área em que atua, contribui para uma melhor compreensão do atual estágio da controladoria do setor bancário brasileiro.

1.5 Estruturação do trabalho

Além deste capítulo introdutório, o trabalho se compõe de cinco partes:

- Capítulo 2 – Referenciais Teóricos – esse capítulo procura passar em revista a literatura consultada sobre os temas mais diretamente relacionados com o foco da pesquisa: o exercício da controladoria, suas principais funções e ferramentas;
- Capítulo 3 – As Instituições Bancárias no Brasil – descreve o processo de criação e evolução do sistema financeiro nacional, relatando os principais acontecimentos históricos e econômicos. Pela magnitude das mudanças desencadeadas no reordenamento das instituições financeiras e as implicações em suas controladorias, dá-se especial destaque à análise dos cenários anterior e posterior ao Plano Real;
- Capítulo 4 – Metodologia da Pesquisa – aborda o planejamento, a população objeto do estudo, as técnicas empregadas e a descrição do processo investigativo sobre o estágio atual do exercício das funções de controladoria nas instituições bancárias em atuação no território brasileiro;
- Capítulo 5 – Exposição e Análise dos Resultados – mostra e, à medida do possível, interpreta os principais resultados da pesquisa;

- Capítulo 6 – Conclusões, Recomendações e Sugestões – apresenta as conclusões, recomendações e sugestões do autor sobre as questões envolvidas.

2. REFERENCIAIS TEÓRICOS

Enfocar o exercício da controladoria nas instituições bancárias a partir de uma reflexão em torno da literatura sobre o tema. Este é o principal objetivo deste capítulo.

Busca-se uma base teórica de suporte à pesquisa empírica, na qual haja a evidência conceitual dos elementos que se julgam necessários ao pleno exercício das funções de controladoria em bancos.

A metodologia e os resultados da pesquisa empírica estão expostos nos capítulos 4 e 5, respectivamente. Esta revisão bibliográfica, que subsidia a pesquisa empírica, organiza-se em 4 (quatro) tópicos:

1. conceito e missão da controladoria em sentido amplo;
2. a controladoria como área atuante nas diversas dimensões do processo gerencial;
3. o modelo gerencial das organizações e os instrumentos de controladoria;
4. especificidades do exercício da controladoria em instituições bancárias.

2.1 Conceito e Missão da Controladoria

Nos tópicos seguintes, serão apresentados a missão, objetivos e funções da controladoria e o papel do gestor da área. Antes, porém, por razões de clareza terminológica, entende-se conveniente esclarecer o significado desses termos através das definições apresentadas por FERREIRA (1986):

- **“Missão. [Do lat. missione]. S. f. [...] 5. Obrigação, compromisso, dever a cumprir: missão de pai.”.** (p. 1.141).
- **“Objetivo. [...] S. m. 3. Alvo ou desígnio que se pretende atingir. 4. Objeto (8) de uma ação, idéia ou sentimento. [Sin. (nas acepç. 3 e 4): propósito, intuito.]”.** (p. 1.208).
- **“Função. 1. Ação própria ou natural dum órgão, aparelho ou máquina. [...] 3. Prática ou exercício de cargo, serviço, ofício. 4. Utilidade, uso, serventia: Esta caixa não tem função. 5. Posição, papel: Não consigo ver-me na função de feitor.”.** (p. 819).
- **“Papel [Do gr. pápyros, pelo lat. papyru e pelo cat. paper.] S. m. [...] 5. Atribuição de natureza moral, jurídica, técnica, etc.; desempenho, função: O papel dos pais é apoiar os filhos; "O papel do advogado é valorizar os argumentos da causa que lhe foi entregue." (Barbosa Lima Sobrinho, Presença de Alberto Torres, p. 59).** (p. 1.261).

O desenvolvimento da controladoria é uma decorrência da evolução da Ciência Contábil, aliada a princípios, pressupostos, métodos e procedimentos oriundos de outras ciências que têm como foco de interesse as entidades econômicas.

Os entes econômicos não param de evoluir. Assim, também a controladoria se desenvolve, acompanhando-os. Isto dificulta a delimitação da sua área de atuação como também a fixação de um conceito restrito.

2.1.1 Mudança Paradigmática

Uma sinopse das características do meio empresarial e da controladoria ao longo do tempo, apresentada por RICCIO e PETERS (1993, p.19), demonstra uma mudança paradigmática na função controle.

Até a década de 50, conforme mostra o Quadro 1, o controle incorporava um caráter de rigidez e intensidade sobre os processos e as pessoas. O controle, assim como a estratégia, os custos e a qualidade, “pertenciam” a determinadas unidades organizacionais: os departamentos de planejamento, de controle, etc.. A qualidade deveria ser inspecionada após a produção.

Com os movimentos em direção à excelência empresarial e à qualidade total desencadeados a partir dos anos 50/60, busca-se incorporar a filosofia de controle e, portanto, de qualidade e visualização dos custos, a todas as fases de realização de atividades da empresa.

A automação crescente dos processos, os avanços da tecnologia da informação e o enxugamento das estruturas organizacionais despertaram, também, uma nova concepção de capacitação profissional que se cristaliza durante os anos 80. O trabalhador, independentemente do nível de competência, adquire mais autonomia e o produto de suas atividades passa a depender menos de inspeção e controle “*a posteriori*”, pois a nova exigência é que a qualidade seja algo inerente ao seu trabalho. A educação do trabalhador, portanto, torna-se condição de competitividade não apenas para as empresas, como para as nações.

Quadro 1			
PERÍODO	CARACTERÍSTICAS		DESTAQUES
	Do Meio Empresarial	Da Controladoria	
Século XIX até Século XX (Década de 50)	<ul style="list-style-type: none"> • Produtividade é função da especialização. • Modelo Mecanicista. • Organização vista como máquina. • Qualidade controlada após produção (<i>ex post</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle rígido e intensivo do processo e das pessoas. • Assessoria (<i>stewardship</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • 1776 – “<i>The Wealth of Nations</i>” – Adam Smith • 1911 – “<i>Principles of Scientific Management</i>” – George F. Taylor • 1914 – <i>ROI (Du Pont)</i> – F. Donaldson Brown • 1926 – “<i>Mass Production</i>” – Henry Ford • 1930 – <i>Activity Account</i> – Kohler
1960 até a Década de 90	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidade ao meio. • Processos flexíveis. • Modelo Contingencialista. • Organização como organismo. • <i>Just-in-time</i>. • Qualidade efetuada na fase de <i>design</i> e de produção (<i>ex ante</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle compartilhado e interativo com operações. • Parceria (<i>partnership</i>), além de assessoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1950/60 – <i>Sistema Toyota de Produção Flexível</i> - Eiji Toyota e Taiichi Ohno • ABC • CMS • 1987 – “<i>Relevance Lost</i>” – H. Thomas Johnson e Robert S. Kaplan

FONTE: Adaptado de RICCIO e PETERS (1993, p.19)

DRUCKER (1990, *apud* EQUIPE COOPERS & LYBRAND, 1997, p.35), refletindo o espírito dessa transformação, assevera: “*O centro social de gravidade mudou para o trabalhador do conhecimento. Todos os países desenvolvidos estão se tornando (...) sociedades do conhecimento*”.

As pressões exercidas pelo novo cenário competitivo, centradas no desenvolvimento de novas competências, no conhecimento intensivo, foram esquematizadas por BOAM e SPARROW (1992, *apud* EQUIPE COOPERS & LYBRAND, 1997, p.36). Uma adaptação desse esquema é mostrada na Figura 1.

<p align="center">Foco na Qualidade</p>	<p align="center">Novas Tecnologias</p>	<p align="center">Novos Arranjos Competitivos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • pressões por melhor qualidade dos produtos e serviços • melhor entendimento das relações cliente-fornecedor • definição clara de necessidades e desejos do consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • mudanças técnicas em produtos, processos e sistemas de informação • reavaliação da função gerencial • mais informação, poder e conhecimento para o nível operacional • ciclo de desenvolvimento de produtos reduzido 	<ul style="list-style-type: none"> • mudanças em contextos regulatórios: privatização, desregulamentação, etc. • aumento do número de alianças estratégicas • aumento do número das aquisições e fusões
<p align="center">Organização mais Ágil e Flexível</p>	<p align="center">PRESSÕES PARA GERAÇÃO DE NOVAS COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES</p>	<p align="center">Internacionalização dos Negócios</p>
<ul style="list-style-type: none"> • descentralização em setores maduros ou declinantes • pressão por melhoria de performance a curto prazo • aumento das terceirizações e subcontratações • movimento da 'burocracia' em direção a 'adhocracia' • redução do nível de formalização • quebra das barreiras internas e externas nas organizações • movimento acelerado de nascimento, crescimento, maturidade e declínio de pequenas empresas 		<ul style="list-style-type: none"> • globalização dos mercados • redesenho dos grupamentos econômicos regionais: Nafta, Mercosul, Comunidade Européia
	<p align="center">Disponibilidade De Recursos</p>	<p align="center">O Poder da Informação</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • pressões demográficas reduzindo disponibilidade de recursos humanos • mobilidade limitada do "staff" • provisão educacional incapaz de atender à demanda das empresas • crescimento da cultura do 'eu', com demanda por desenvolvimento individual 	<ul style="list-style-type: none"> • aumento da disponibilidade e quantidade de informações • necessidade de uso mais efetivo das informações • necessidade de gerir relações com fontes externas e "expertise"

FONTE: Adaptada de BOAM e SPARROW (1992, apud EQUIPE COOPERS & LYBRAND, 1997, p.36)

Figura 1

Pesquisas no campo da administração de empresas (Lawrence e Lorch, *apud* Abras, Michel, 1998, p.8) concluíram que as estruturas organizacionais e o seu funcionamento são dependentes do meio, ou seja, os diferentes ambientes em que interagem os departamentos da empresa tendem a diferenciá-los, enquanto o ambiente global das organizações, no sentido de alcançar esforços e coordenação, exerce pressão sobre os departamentos a fim de integrá-los. Aos gerentes passa a ser exigido o papel

de conduzir a interação entre a empresa e o seu meio ambiente. O Modelo Contingencialista³ sintetiza a ruptura de uma *visão interna*, na qual se procura a melhor maneira de realizar a tarefa (*“the best way”*), para uma *visão externa*, onde as demandas ambientais determinam o que fazer (*“it depends on”*).

Novas e melhores práticas gerenciais passam a ser demandadas em função das exigências do contexto externo e do novo ambiente configurado nas organizações.

O modelo de informações nos moldes da contabilidade financeira tradicional, reportando uma história de eventos passados, revela-se insuficiente para orientar gestores que precisam decidir sob as novas pressões.

Isso tudo tem reflexos na controladoria e impacta sua base conceitual.

2.1.2 Duas Abordagens Conceituais

A controladoria para MOSIMANN, ALVES e FISCH (1993, p.81)

consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a) como um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa, e**

³ FERREIRA (1986, p. 464) assim define contingência:

“Contingência. [Do lat. *contingentia*]. S. f. [...] 1. Qualidade do que é contingente. 2. Incerteza sobre se uma coisa acontecerá ou não.”. Contingência, portanto significa algo incerto ou eventual que pode suceder ou não; refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade só pode ser conhecida pela experiência ou por uma evidência, e não pela razão.

- b) como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Essa divisão conceitual da controladoria – ramo do conhecimento e unidade administrativa – também é apresentada por PEREIRA (1991, *apud* RICCIO e PETERS 1993, p.8), FIGUEIREDO e CAGGIANO (1997, p.26-28), e ALMEIDA, PARISI e PEREIRA (1999, p.370).

2.1.2.1 Controladoria – Ramo do Conhecimento

Uma síntese dos conceitos apresentados sobre a primeira abordagem – a controladoria como ramo do conhecimento – encontra-se no Quadro 2.

Quadro 2	
Abordagem 1 – <u>CONTROLADORIA – RAMO DO CONHECIMENTO</u>	
Autores	Conceito
ALMEIDA, PARISI e PEREIRA (1999, p. 370)	<i>“A Controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas”.</i>
MOSIMANN, ALVES e FISCH (1993, p. 92)	<i>“conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia”.</i>
PEREIRA (1991 <i>apud</i> RICCIO e PETERS 1993, p.8)	<i>“conjunto organizado de conhecimentos que possibilita o exercício do controle de uma entidade, a identificação de suas metas e dos caminhos econômicos a serem seguidos para atingi-los”.</i>

2.1.2.2 Controladoria – Órgão Administrativo

O Quadro 3, adiante, resume definições sobre a missão da controladoria como unidade administrativa (segunda abordagem), na visão de alguns dos autores pesquisados.

Quadro 3	
Abordagem 2 – <u>CONTROLADORIA – ÓRGÃO ADMINISTRATIVO</u>	
Autores	Missão
ALMEIDA, PARISI e PEREIRA (1999, p. 372)	<i>“... assegurar a otimização do resultado econômico da Organização”.</i>
CAGGIANO e FIGUEIREDO (1997, p.26-27)	<i>“A missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. Sua finalidade é “garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial”.</i>
MOSIMANN, ALVES e FISCH (1993, p. 83)	<i>“... a missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir a sua continuidade, através da integração dos esforços das diversas áreas”.</i>
PEREIRA (1991 apud RICCIO e PETERS 1993, p.8)	<i>“... tem como missão gerar subsídios para a canalização de esforços e potencialidades da entidade como um todo e participar do processo de tomada de decisão assessorando a administração geral e os gestores de áreas específicas de maneira a garantir a continuidade da entidade e assegurar o cumprimento de sua missão”.</i>
RICCIO e PETERS (1993, p.9)	<i>“Pode ser entendida como missão da controladoria a coordenação de esforços para que seja alcançada a sinergia que irá corresponder a um resultado global igual ou superior à soma dos resultados individuais das áreas, garantindo o cumprimento da missão e da continuidade da organização”.</i>

Este trabalho de dissertação tem como objeto de estudo a controladoria atuante nas diversas dimensões do sistema gerencial, ou seja, uma área com funções próprias. Portanto, o referencial teórico em análise converge para a abordagem de controladoria como unidade administrativa. Por conseguinte, a partir deste ponto, os conceitos passam a se relacionar com essa abordagem.

2.2 A Controladoria como Unidade Administrativa

Exposta a visão dos autores sobre a missão de um órgão de controladoria, serão mostrados, a seguir, os objetivos e funções da área e o papel do profissional gestor.

2.2.1 Objetivos da Controladoria

Como unidade administrativa que busca a eficácia empresarial, a controladoria deverá fixar e perseguir objetivos claros e viáveis, em perfeita consonância com a missão declarada.

ALMEIDA, PARISI e PEREIRA (1999, p.373) preconizam um órgão de controladoria numa visão de gerência econômica. Para tanto, os objetivos devem ser: a *“promoção da eficácia organizacional”*; a *“viabilização da gestão econômica”*; e a *“promoção da integração das áreas de responsabilidade”*.

2.2.2 Funções

Vários enfoques são encontrados na literatura a respeito das funções de uma unidade de controladoria. Os considerados mais relevantes são reportados a seguir.

De acordo com a definição aprovada há mais de 50 anos (setembro de 1949), pelo *Financial Executives Institute* e transcrita por HECKERT e WILLSON (1963, *apud* RICCIO e PETERS, 1993, p. 7), e OLIVEIRA (1998, p. 27-28), a função controladoria compreende:

- 1. estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações;**
- 2. medir a performance entre os planos operacionais aprovados e os padrões, e reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais;**
- 3. medir e reportar sobre a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para o atingimento desses objetivos;**
- 4. reportar às agências governamentais, quando requerido, e supervisionar todos os assuntos relacionados a impostos;**
- 5. interpretar e reportar os reflexos das influências externas sobre o atingimento dos objetivos da empresa;**
- 6. prover proteção para os ativos da empresa. Isto inclui controle interno adequado, auditoria e cobertura adequada de seguros.**

Para ANTHONY *et alii* (1984, *apud* RICCIO e PETERS, 1993, p.8)

é útil pensar conceitualmente de uma função que tenha a ver com sistemas de informação, incluindo sistemas de controle gerencial, e do *controller* como a pessoa responsável por essa função... [...] Em adição à responsabilidade por processar informações, o *controller* pode também ser responsável por desenvolver e analisar medidas de controle e por fazer recomendações para decisão gerencial.

RICCIO e PETERS (1993, p.8 e 14) entendem que uma das funções da controladoria

é gerar subsídios para a identificação dos esforços individuais e divulgá-los como forma de mantê-los harmônicos, em relação ao conjunto, e convergentes em relação aos objetivos da entidade.

E complementam:

...a controladoria embute-se no suporte à garantia da missão da empresa e, através da cadeia de valores, das áreas que compõem o sistema interno desta, ao posicionar-se de maneira firme e proativa no processo de planejamento e controle. Cabe à função Controladoria o papel de monitorar os paradigmas de qualidade, devendo informar e interagir proativamente com as diversas funções da organização na busca da excelência empresarial, calcada na crença de que estratégia, custos e qualidade são responsabilidades de todas as funções da empresa.

YOSHIKAWA (1997, p.20-22), após revisar os trabalhos de ANSOFF (1990) e de KAPLAN e NORTON (1996), destaca que a controladoria deve ampliar o seu campo de análise para toda a organização, avaliando se os objetivos estão sendo atingidos, *“com base na estratégia”*. Para o autor, a análise dos resultados alcançados e a avaliação das decisões deve incorporar três pontos essenciais: a) *“informações voltadas para o futuro”*; b) a capacidade de adaptação da empresa frente à concorrência; e c) a *“consideração de ativos intangíveis”*.

FARIAS (1998, p.44), ao focar a controladoria num contexto de gerência econômica, preconiza as seguintes funções:

- **evidenciar o resultado de todos os eventos econômicos realizados, demonstrando seu impacto no resultado da instituição, bem como o responsável;**
- **participar do processo de gestão, em especial da elaboração e consolidação do orçamento;**
- **assegurar que os conceitos de mensuração e de apuração de resultados sejam corretos e homogêneos;**
- **disponibilizar instrumentos que possibilitem aos gestores conhecer tempestivamente o resultado de cada alternativa de ação a ser tomada;**
- **induzir o comportamento dos gestores à otimização do resultado da instituição via análise/avaliação de resultados e desempenhos.**

FIGUEIREDO e CAGGIANO (1997, p.27-28), ressaltando que o delineamento da função pode variar conforme a empresa e as circunstâncias, caracterizam as responsabilidades e atividades básicas da controladoria da seguinte forma:

1. **Planejamento: estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistente com os objetivos e as metas da companhia, a curto e a longo prazo, que deve ser analisado e revisado constantemente, comunicado aos vários níveis de gerência por meio de um apropriado sistema de comunicação.**
2. **Controle: desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação aos gestores no desempenho de suas funções, assegurando que o resultado real das atividades esteja em conformidade com os padrões estabelecidos.**

- 3. Informação: preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisão, avaliar os dados, tendo como referência os objetivos das unidades e da companhia; preparar as informações para uso externo para que atendam às exigências do governo, aos interesses dos acionistas, das instituições financeiras, dos clientes e do público em geral.**
- 4. Contabilidade: delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, inclusive em todas as divisões, mantendo registros de todas as transações financeiras nos livros contábeis de acordo com os princípios de contabilidade e com finalidades de controle interno. Preparar as demonstrações financeiras externas de acordo com as exigências do governo.**
- 5. Outras funções: administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial, como impostos federais, estaduais e municipais, envolvendo-se até mesmo com negociações com as autoridades fiscais, quando necessário. Manter relacionamento adequado com os auditores internos e externos; estabelecer planos de seguro; desenvolver e manter sistemas e procedimentos de registro; supervisionar a tesouraria; instituir programas de financiamento; e muitas outras atividades.**

Para atender os requisitos de gerência econômica, ALMEIDA, PARISI e PEREIRA (1999, p. 375-377) elencam as seguintes funções para a controladoria:

1. *“Subsidiar o processo de gestão”* – pelo suprimento de instrumentos gerenciais que forneçam informações sobre desempenhos e resultados econômicos. A controladoria deverá oferecer suporte para que o processo gerencial se adeqüe à realidade da empresa diante do seu meio ambiente. O sistema de informações deve permitir simulações e projeções sobre eventos econômicos no processo de tomada

de decisão. Para os autores, a monitoração da elaboração do orçamento - e respectiva consolidação - das diversas áreas de responsabilidade da empresa são inerentes a esta função;

2. *“Apoiar a avaliação de desempenho”* - a controladoria deverá realizar a avaliação da própria área e analisar os desempenhos econômicos da empresa, dos gestores e das áreas de responsabilidade. A avaliação, ressaltam os autores, deverá ser realizada por todos os gestores e seus respectivos superiores hierárquicos. Cabe à controladoria apoiar o processo, analisando as avaliações;
3. *“Apoiar a avaliação de resultado”*, através da análise de resultado econômico dos produtos e serviços; da monitoração e orientação do processo de estabelecimento de padrões; e da avaliação do resultado de seus serviços;
4. *“Gerir os sistemas de informações”* para decisão – pela definição da base de dados que permita a organização da informação necessária à gestão; pela elaboração de modelos de decisão, para os gestores, para os diversos eventos econômicos, considerando as características físico-operacionais próprias das áreas; e pela padronização e harmonização do conjunto de informações econômicas;

5. “Atender aos agentes do mercado” – consiste em analisar e mensurar o impacto das legislações no resultado econômico da empresa e em atender aos diversos agentes do mercado, representando legalmente a empresa ou apoiando o gestor responsável.

2.2.3 Papel do Gestor

Como já mencionado, a função controladoria, acompanhando as modificações do meio, tem passado por mudanças substanciais. A principal delas é a sua transformação em parceira das outras funções da empresa no sentido de fazer cumprir a missão da organização, através de resultados otimizados.

Do gestor da controladoria, denominado “*controller*” pela unanimidade dos autores pesquisados, são exigidas habilidades e competências especiais.

NAKAGAWA (1993, p. 13-14) o considera “*o principal executivo de informações de uma empresa*” e entende que esse papel “*...exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa*”.

Na visão de FIGUEIREDO e CAGGIANO (1997, p.28), o papel desse profissional

é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias

existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

“A postura do controller deve estar em consonância com as posturas definidas no modelo de gestão”, afirma FARIAS (1998, p 46). Para o autor, o controller “deve buscar interagir com os diversos gestores na busca de alternativas que otimizem o resultado...”.

Para RICCIO e PETERS, o novo paradigma do profissional, “além da assessoria, é a parceria com as diversas funções que compõem a empresa...”.

É que requisitos e habilidades são esperados desse profissional?

Os princípios norteadores das atividades de um *controller*, na visão de HECKERT e WILLSON (1963), citados por MOSIMANN, ALVES e FISCH (1993, p. 88-89) e por FIGUEIREDO e CAGGIANO (1997, p. 29), podem ser assim resumidos:

- a) iniciativa para antecipar e prever problemas que interfiram no resultado global, prestando informações aos gestores diretamente ligados à área afetada;
- b) visão para captar os efeitos econômicos das atividades em qualquer área, suprindo o gestor com informações e sugestões para a otimização do resultado econômico global;
- c) comunicação racional no sentido de prestar informações úteis, em linguagem compreensível e simples;

- d) poder de síntese ao comunicar fatos e estatísticas, utilizando gráficos de tendências e índices, de forma a que se possa comparar os resultados realizado e planejado;
- e) visão de futuro – a análise dos resultados passados deve necessariamente conduzir a ações que melhorem o desempenho futuro;
- f) oportunidade no suprimento de informações - os gestores devem ser informados em tempo hábil quanto às alterações de planos e padrões, em função das mudanças ambientais;
- g) persistência no acompanhamento dos desempenhos, e cobrança das ações sugeridas;
- h) cooperação – os gestores devem ser assessorados no sentido de superar os pontos fracos de suas áreas, quando detectados, sem que o *controller* se limite a criticá-los;
- i) imparcialidade – todos os sinais de ineficácia detectados na avaliação econômica devem ser comunicados, mesmo que isso possa trazer dificuldades no relacionamento interpessoal com os gestores;
- j) persuasão – os gestores devem ser convencidos da implementação das sugestões que favoreçam o desempenho de suas áreas e, conseqüentemente, o desempenho global;

- k) consciência das limitações – embora assessorando e aprovando, ou não, os seus planos orçamentários, o *controller* deve reconhecer que terá uma influência mínima em questões de estilo gerencial, capacidade criativa e perspicácia dos gestores.

Além das exigências de qualificação comuns a todos os gestores, tais como o conhecimento da empresa, do setor de atividade, dos problemas básicos de organização, planejamento e controle, dos problemas básicos de administração da produção, da distribuição, de finanças e de pessoal, e a habilidade de se expressar oralmente e por escrito, são requisitos básicos do gerente de controladoria:

- a) a habilidade para analisar e interpretar dados contábeis, financeiros e estatísticos, tanto de natureza quantitativa como qualitativa;
- b) conhecimento e domínio dos conceitos da Economia, Estatística e Informática;
- c) capacidade de inferência sobre as implicações das mudanças ambientais no resultado e no desempenho da empresa, em todas as dimensões;
- d) profundo conhecimento dos princípios e procedimentos contábeis;
- e) amplo conhecimento e domínio da legislação ambiental, societária e tributária, além das implicações destas no resultado empresarial.

2.2.4 Estrutura Organizacional e Nível de Autoridade

A posição da área de controladoria na estrutura organizacional e o conseqüente grau de autoridade que deve ser atribuído ao seu gestor, de acordo com a opinião dos autores pesquisados, vai depender, dentre outros fatores, do nível de complexidade das atribuições conferidas ao órgão, do porte da organização, do patamar tecnológico atual e planejado, e até mesmo do custo envolvido na implantação da estrutura.

2.2.4.1 Linha ou “Staff”?

O órgão de controladoria deve situar-se na estrutura organizacional da empresa numa posição de linha ou de assessoria (“*staff*”)?

Executivos de linha, segundo WELSCH (1996, p.84-85), devem “*ser responsáveis por (1) fornecer os elementos de decisão ao sistema de planejamento, (2) executar os planos e (3) exercer controle dinâmico*”. Os executivos de assessoria, também de acordo com o autor, “*devem ser responsáveis por (1) projetar e aperfeiçoar o sistema (e não tomar decisões), (2) supervisionar e coordenar o funcionamento do sistema, (3) fornecer assistência técnica especializada, realizar análises e oferecer conselhos aos administradores de linha e (4) conceber e distribuir relatórios de desempenho*”.

“O posicionamento ideal seria junto à diretoria...” propõe OLIVEIRA (1998, p. 22).

Para ANTHONY *et alii* (1984, *apud* RICCIO e PETERS 1993, p.8), a função do *controller* *“é uma função de assessoria. Apesar do controller ser usualmente responsável pelo desenho e operação do sistema onde a informação para controle é colhida e reportada, o uso desta informação no controle atual é de responsabilidade do gerente de linha”*. E acrescenta: a *“responsabilidade pelo controle desce do presidente através da organização de linha, e não através do Controller, que é um diretor de operações internas”*.

OLIVEIRA (1998, p.28), por sua vez, entende que a controladoria *“é um órgão de linha e como tal responsável pela execução de diversos trabalhos rotineiros.”*. Para o autor, essa é uma das características que a distingue da auditoria interna, a qual *“não realiza atividades de linha, preocupando-se apenas com a revisão dos trabalhos de outros departamentos, inclusive os executados pela controladoria”*.

YOSHIKAWA (1997, p.24) recomenda que a área deve ser *“independente hierarquicamente”*, [...] *“subordinando-se diretamente ao presidente da empresa, podendo ser em linha com as demais áreas ou como órgão de ‘staff’”*.

Para MOSIMANN, ALVES e FISCH (1993, p.107), o órgão de controladoria *“exerce função de um órgão de linha e de ‘staff’ ao mesmo tempo...”*.

GUERREIRO, CATELLI e DORNELLES (1997, p. 11-12) entendem que a controladoria, ao exercer atividade típica de consultoria e assessoria, deve constituir-se

em órgão de “*staff*”, adquirindo grau de autoridade informal. Quando a matéria envolver a instituição de normas, procedimentos e padrões relacionados com as suas atividades e funções, o grau de autoridade deve ser formalizado.

ALMEIDA, PARISI e PEREIRA, 1999, p. 375) complementam: “... *como órgão de ‘staff’, a atividade desenvolvida tem uma abrangência e comprometimento muito maior. Em verdade, transmuta-se em um órgão de coordenação.*”

2.3 O Modelo do Sistema Gerencial das Organizações e os Instrumentos de Controladoria

Sendo a área de controladoria responsável por induzir os gestores a tomarem decisões lógicas à busca de resultados otimizados para a organização, sob o ponto de vista econômico, o exercício de suas funções requer o entendimento pleno do modelo do sistema gerencial da empresa e dos instrumentos necessários à sua atuação.

PEREIRA (1999, p. 57-58) assegura que

toda empresa possui um modelo de gestão, que se constitui de um conjunto de crenças e valores sobre a maneira de administrá-la. O modelo de gestão é fortemente influenciado pelas crenças e valores dos principais executivos da empresa, principalmente de seus proprietários e da alta administração. [...] Do modelo de gestão da empresa decorre uma série de diretrizes que impactam os demais subsistemas empresariais e o comportamento de todo o sistema [...].

FARIAS (1998, p. 46-47) lembra que o modelo sempre existe numa empresa, “*de forma explícita ou não, ...*”, mas é importante haver uma versão explícita

para evitar “*que o gestor desperdice tempo e energia, tentando deduzir como se espera que ele atue*”.

No modelo explícito, deveriam constar, dentre outras, as definições sobre:

- **o estilo gerencial**, ou “*o modo como a autoridade será distribuída*”⁴ (centralizada, descentralizada, participativa, com restrições, consorciada, etc.);
- **o processo gerencial**, com explicitação de sua estrutura e fases;
- **os princípios da organização;**
- **os princípios de comunicação/informação;**
- **os papéis e posturas**, ou a exteriorização da atuação dos gestores e suas atitudes;
- **os critérios de avaliação**, contemplando os conceitos e modelos para avaliação de desempenho dos gestores, das áreas e da empresa, e a avaliação de resultados dos produtos e serviços;
- **o estabelecimento de padrões.**

⁴ FIGUEIREDO e CAGGIANO (1997, p.30)

MUCCILLO NETTO (1989, p. 295-296) também chama a atenção para a importância da explicitação do modelo gerencial pelas empresas:

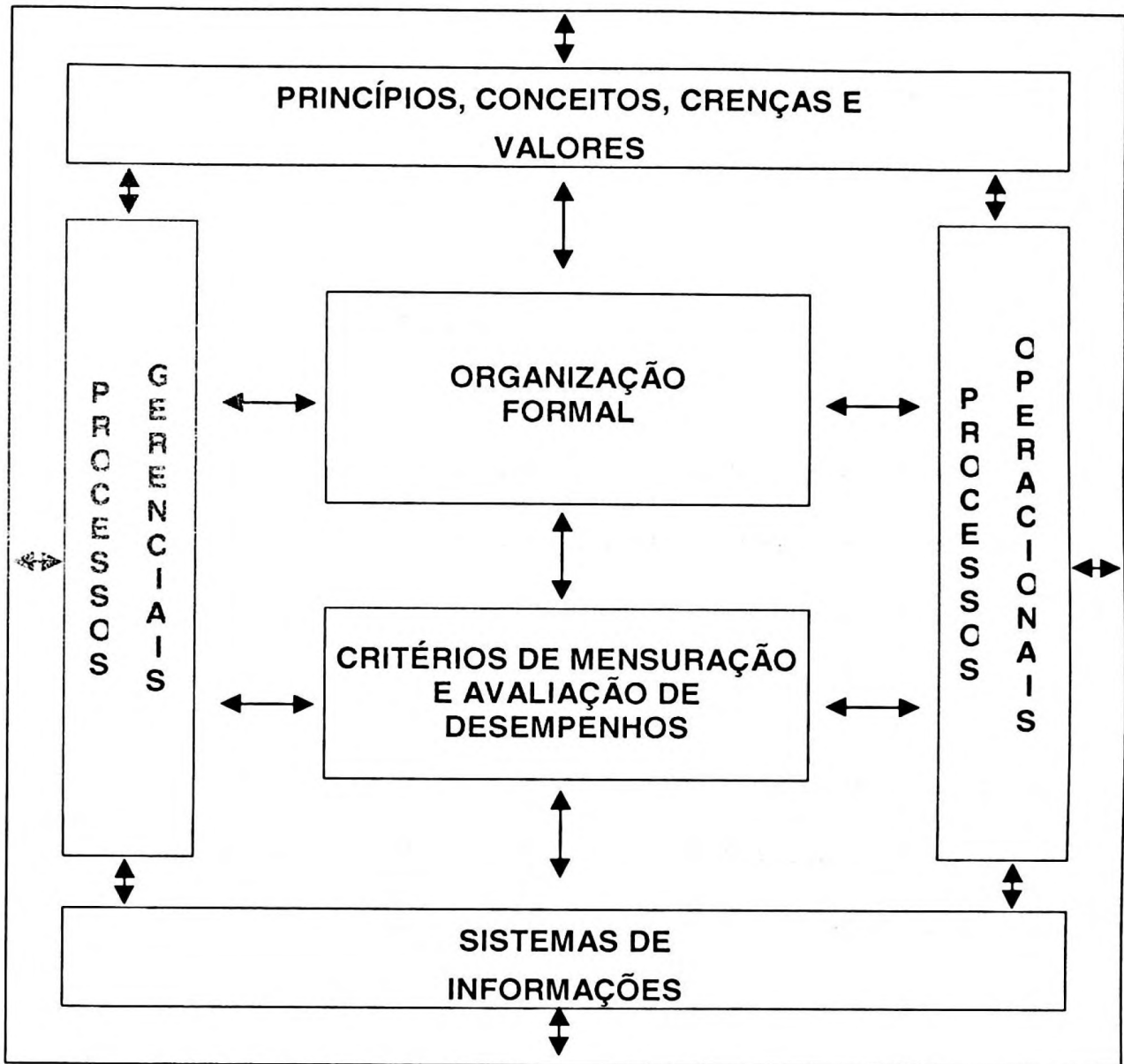
A ausência de definições claras para a filosofia empresarial (missão, propósitos básicos, crenças e valores), para os objetivos a atingir, para as formas de avaliação e controle de desempenho, enfim, a ausência de um modelo de gestão claramente explicitado, possibilita o surgimento de um “choque” de visões, de percepções, que resulta em conflitos de interesses. Esses conflitos, traduzidos em relações de poder, prejudicam e mesmo inviabilizam uma adequada gestão de recursos, a otimização de resultados, enfim, a própria eficácia da empresa.

2.3.1 Modelo do Sistema Gerencial

Na concepção de BIO (1987, p. 113-117), um sistema gerencial é “*um conjunto integrado de*

- *Princípios, conceitos, crenças e valores;*
- *Processos gerenciais;*
- *Conceitos e Critérios de Mensuração e Avaliação de Desempenhos;*
- *Processos operacionais;*
- *Organização Formal; e*
- *Sistemas de Informações”.*

A Figura 2 ilustra o modelo definido por BIO. Os componentes desse modelo serão abordados a seguir.



FONTE: Adaptada de BIO (1987, p.114) – Modelo do Sistema Gerencial

Figura 2

2.3.1.1 Princípios, Conceitos, Crenças e Valores

Este conjunto comporta as definições que identificam a missão, os princípios, convicções, objetivos principais, crenças e valores da empresa. Envolve ainda decisões relacionadas às macro-políticas, estratégias e às mudanças organizacionais e gerenciais requeridas para implementação de estratégias.

2.3.1.2 Processos Gerenciais

O ato de gerir uma empresa de forma eficaz leva em conta que as atividades não devem ser desempenhadas de forma aleatória. Faz-se necessário que sejam planejadas e controladas, em processos estruturados, nos quais a controladoria possa agir como parceira e exercer assessoria em todas as etapas.

RICCIO e PETERS (1995, p.11) alertam para o fato de que as empresas convivem num ambiente essencialmente dinâmico e a controladoria “...além do instrumental de controle tradicional, deve buscar novos instrumentos que melhor se ajustem e atendam à flexibilidade organizacional”.

Os processos estruturados de gerência empresarial compreendem:

1. o Planejamento Estratégico;
2. o Planejamento Operacional;

3. Execução; e
4. Controle.

2.3.1.2.1 Planejamento Estratégico

Esta é a fase, de acordo com ANSOFF (1977, *apud* SANVICENTE e SANTOS, 1987, p.18),

... em que as decisões a serem tomadas dizem respeito principalmente a problemas externos da empresa, mais comumente às linhas de produtos e serviços e aos mercados atendidos.

A premissa básica do planejamento estratégico, conforme PEREIRA (1999, p.59), é

assegurar o cumprimento da missão e da continuidade da empresa. [...] ...contempla o estabelecimento de cenários, a análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno da empresa (identificação de seus pontos fortes e fracos) e a determinação das diretrizes estratégicas.

Para FIGUEIREDO e CAGGIANO (1997, p. 32) planejamento estratégico

é uma definição, em termos de futuro, do que a entidade vai fazer e como vão ser utilizados estrategicamente seus recursos; envolve-se com a determinação dos objetivos e metas da corporação, assim como com o desenvolvimento de padrões, políticas e estratégias, por meio das quais eles serão alcançados, e fundamenta-se em informações a respeito do meio ambiente.”

CATELLI, GUERREIRO e PEREIRA (1999, p.400) advertem:

Cabe destacar que o planejamento não corresponde a “decisões que serão tomadas no futuro”, mas a decisões tomadas no presente em relação ao futuro da empresa e que, portanto, requerem controle, visando garantir o alcance dos objetivos almejados. Da fase de controle, podem surgir ações corretivas tanto dos desempenhos que vêm sendo realizados, quanto dos planos estabelecidos.

Esta etapa do planejamento fornece um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar o planejamento operacional, fase seguinte do processo gerencial.

2.3.1.2.2 Planejamento Operacional

No planejamento operacional, ensina ANSOFF (1977, *apud* SANVICENTE e SANTOS, 1987, p.18), “*as atividades previstas buscam a utilização dos recursos da empresa da maneira mais eficiente possível, em dado período*”.

Para MUCCILLO NETTO (1989, p. 91) o planejamento operacional “*está ligado à operação propriamente dita da empresa*”. Nesta etapa são definidos “*os planos, políticas e objetivos operacionais...*”.

PEREIRA (1999, p. 59) subdivide esta parte do processo em:

- “*Pré-planejamento*” – momento em que são estabelecidos os objetivos e metas operacionais; identificadas as alternativas de ação operacionais; simuladas as alternativas disponíveis; analisadas e escolhidas as melhores alternativas simuladas nas diversas áreas; consolidadas e

harmonizadas as alternativas. O produto desta fase é o conjunto de alternativas de ação selecionadas;

- “*Planejamento Operacional – Médio e Longo Prazos*” – tem como característica o detalhamento, numa perspectiva temporal de médio e longo prazo (um ano, por exemplo), das alternativas selecionadas na etapa anterior, com a quantificação analítica de recursos, volumes, preços, prazos, investimentos e demais variáveis planejadas. Envolve a definição do horizonte de planejamento e dos módulos temporais de planejamento; a determinação dos recursos necessários ao atingimento dos objetivos e metas; e das etapas e prazos para o cumprimento das metas. O produto desse processo é o plano operacional de médio/longo prazos aprovado.
- “*Planejamento Operacional – Curto Prazo*” - esta fase corresponde a um replanejamento efetuado em momento mais próximo da realização dos eventos e à luz do conhecimento mais seguro das variáveis envolvidas, visando assegurar a otimização do desempenho no curto prazo. Contempla a identificação de variáveis internas e externas de curto prazo; análise da adequação do plano operacional de médio/longo prazos à realidade operacional de curto prazo; decisão quanto à manutenção ou revisão dos planos originais para o curto prazo e, por fim, consolidação e harmonização das alternativas. O produto deste

estágio é o programa operacional para um módulo no horizonte temporal de curto prazo (por exemplo, um mês).

2.3.1.2.3 Execução

Nesta fase são implementadas as ações concretas e surgem as transações realizadas.

FARIAS (1998, p. 60) enfatiza: *“As ações empreendidas... não podem ser aleatórias; devem ser orientadas pelo plano operacional”*.

2.3.1.2.4 Controle

O processo de controle, de conformidade com PEREIRA (1999, p.61), visa

assegurar que os resultados planejados sejam efetivamente realizados, apoiando-se na avaliação de resultados e desempenhos. [...] ... compreende a comparação entre os resultados realizados e os planejados, a identificação de desvios e suas respectivas causas, e a decisão quanto às ações a serem implementadas. [...] O produto do processo de controle consiste em ações corretivas.

O controle deve envolver a avaliação analítica e global do desempenho da empresa, a partir de planos objetivos, e, na sua realização, deverão ser implementadas ações corretivas dos desvios. As ações corretivas, ensina BIO (1987, p. 115),

podem ser no sentido de reorientar e/ou corrigir falhas na execução dos planos ou de rever os planos, cujas circunstâncias e premissas que os balizaram tenham se modificado.

2.3.1.3 Critérios de Mensuração e Avaliação de Desempenhos

Este bloco representa o conjunto de critérios físicos, econômicos, financeiros, etc., considerados convenientes pela empresa, e que devem ser adotados de forma coerente com as responsabilidades organizacionais, para a mensuração e avaliação dos desempenhos.

2.3.1.4 Processos Operacionais

Os processos operacionais compõem o conjunto de operações e respectivas tecnologias, equipamentos, processos, procedimentos e métodos destinados a obter, preservar e transformar os recursos em bens e serviços e colocar os bens e serviços no mercado.

2.3.1.5 Organização Formal

É o conjunto de unidades (diretorias, departamentos, ambientes, células, comitês, agências, setores, etc.) que formam a estrutura formal da organização e respectivas definições de atividades, responsabilidades (centrais, divisionais e funcionais), autoridade, etc..

2.3.1.6 Sistemas de Informações

Segundo BIO (1987, p. 116), os sistemas de informações constituem o “conjunto de atividades, tecnologia, equipamentos, processos, procedimentos, métodos destinados a obter, processar e produzir informações”.

As informações deverão servir de apoio às decisões em todos os processos gerenciais descritos no tópico 2.3.1.2, e deverão envolver conceitos pertinentes a cada uma das etapas desses processos.

Os sistemas de informações gerenciais se dividem da seguinte forma:

1. Simulações;
2. Orçamentos;
3. Padrões; e
4. Informações sobre Resultados e Desempenhos Realizados.

2.3.1.6.1 Simulações

As simulações visam a geração de informações sobre os principais elementos que compõem o resultado da empresa e de suas unidades isoladas, considerando-se os impactos futuros, sob várias condições operacionais alternativas, objetivando a tomada de decisões para o planejamento do resultado almejado. Na nova

ordem econômica, tomar decisões significa basicamente fazer escolhas e agir com oportunidade.

FULLER (1999, p. 92-98) ensina que um processo de simulação *“proporciona a oportunidade de praticar a dinâmica interativa. Ajuda a formar um time e treina os executivos para prever o inesperado”*. Para o autor, os negócios, no novo cenário competitivo, guardam similaridades com a guerra e, portanto, devem utilizar as técnicas de simulação. E justifica: *“Nos negócios e na guerra, quase nada acontece conforme o planejado. A estratégia some quando o primeiro tiro é disparado”*.

Para tanto, as simulações devem levar em consideração todas as variáveis relevantes e guardar coerência com toda a base conceitual dos modelos fixados.

2.3.1.6.2 Orçamentos

Orçamento, na definição de FIGUEIREDO e CAGGIANO (1997, p.36), constitui-se *“de planos específicos, em termos de datas e de unidades monetárias, visando orientar a administração para atingir os fins específicos em mente, ou seja, os objetivos empresariais”*.

Os orçamentos, vistos por MUCCILLO NETTO (1989, p. 96)

... refletem a necessidade que a empresa tem de comunicar aos seus gerentes os planos de ação, que se forem executados de acordo com as políticas e diretrizes neles embutidos, deverão dar origem a

resultados operacionais eficientes e eficazes, que mensurados em termos econômicos e financeiros corresponderão às metas e objetivos que possibilitarão à empresa atingir sua missão e propósitos básicos”.

FARIAS (1998, p.148) lembra que o orçamento possibilita, também, a integração “*entre as fases*” dos processos gerenciais “... *bem como entre estas e os sistemas de informações*”. Para o autor, o orçamento serve de guia para a execução das atividades e como base informativa para o controle e a avaliação de desempenho.

Uma classificação dos orçamentos, quanto à amplitude temporal de previsão, é apresentada por FIGUEIREDO e CAGGIANO (1997, p.37):

- “*Orçamento de longo prazo*”, no qual são considerados os objetivos estratégicos, levando em conta premissas como crescimento e expansão;
- “*Orçamento de curto prazo*”, que traduz e quantifica os planos da empresa por meio de metas operacionais, determinando, em termos de utilização de recursos, “*o que fazer, quando, quanto, como fazer e quais recursos utilizar*”. Segundo os autores, o período a considerar é de um ano, “*coincidindo com o ano civil*”.

2.3.1.6.3 Padrões

A controladoria deverá contar também com um sistema de padrões que sirva como instrumento de acompanhamento dos desempenhos medidos. Este sistema, ao avaliar os eventos econômicos relativos a um produto ou serviço e ao se integrar aos

demais sistemas de informações, deverá ser capaz de apontar as ineficiências da empresa e das diversas áreas.

“O padrão representa o nível de eficiência estrategicamente necessário, em relação ao consumo de recursos da empresa, para se produzir uma unidade de produto...” (NAKAGAWA, 1993, p. 15).

“Um padrão normalmente é desenvolvido por meio de um estudo cuidadoso de operações específicas e está expresso por unidade de produto” preconizam HORNGREEN, FOSTER e DATAR (1994, *apud* OLIVEIRA, 1999, p. 435).

Um sistema de padrões dá ênfase à redução de custos e reporta os custos a serem incorridos se o desempenho desejado for atingido.

Para fins de análise e gerência, os custos-padrão apresentam várias vantagens em comparação aos custos reais, cujas oscilações nem sempre são explicáveis facilmente. Dentre outras vantagens mostradas na bibliografia consultada, citam-se: a) o padrão segrega oscilações atípicas, como aumentos de preços, dissídios coletivos, etc., o que facilita comparações; b) também identifica as causas dos desvios, e as respectivas áreas responsáveis; c) por necessitar essencialmente de dados físicos para efeito de apropriação, o custo-padrão simplifica e torna rápido o processamento das informações; d) o custo-padrão possibilita, ainda, maior clareza, objetividade e eficácia nos processos de redução de custos.

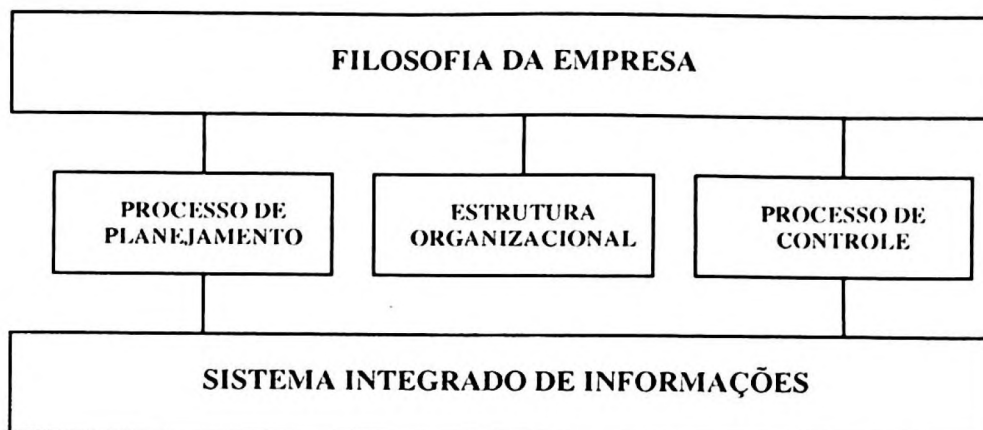
2.3.1.6.4 Informações sobre Resultados e Desempenhos Realizados

Durante todo o processo de gerência, aqueles que decidem na empresa precisam de informações detalhadas sobre os resultados e os desempenhos alcançados, comparativamente ao que foi planejado. Precisam identificar que transações, eventos, produtos e serviços contribuíram mais ou menos para a formação do resultado e qual o comportamento do desempenho das atividades, áreas de responsabilidade e de seus respectivos gestores.

O sistema contábil e todos os outros sistemas e subsistemas que reportam o resultado e o desempenho efetivo devem ser estruturados de forma a manter compatibilidade com a base conceitual do planejamento e com os critérios de mensuração e avaliação de desempenhos.

2.3.2 Integração Conceitual entre os Processos Gerenciais e os Sistemas de Informações

A Figura 3 e o Quadro 4 mostram como os processos gerenciais e os sistemas de informações podem ser integrados, compartilhando uma mesma base conceitual.



FONTE: Adaptada de NAKAGAWA (1993, p.17) – Processos gerenciais e os sistemas de informações

Figura 3

Para cada uma das fases dos processos gerenciais, os sistemas de informações tornarão disponíveis instrumentos de suporte às decisões.

Quadro 4	
PROCESSOS GERENCIAIS	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> Planejamento Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de informações sobre variáveis ambientais
<ul style="list-style-type: none"> Planejamento Operacional: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Pré-planejamento ❖ Planejamento de Longo, Médio e Curto Prazos 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de simulações de resultados econômicos (pré-orçamentário) Sistema de orçamentos (gerenciais)
<ul style="list-style-type: none"> Execução 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de padrões Sistema de informações de resultados realizados (integrado ao sistema de orçamentos)
<ul style="list-style-type: none"> Controle 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de informações para avaliação de desempenhos e de resultados

FONTE: Adaptado de CATELLI, PEREIRA e VASCONCELOS (1999, p.144) – Processos gerenciais e os sistemas de informações.

Apesar de apresentarem objetivos e bases conceituais próprias, os sistemas envolvidos (simulações, orçamentos, padrões, contabilidade, e todos os demais sistemas e subsistemas de informações sobre resultados e desempenhos realizados) podem interagir sem conflitos.

2.4. Especificidades do Exercício da Controladoria nas Instituições Bancárias

As instituições bancárias apresentam aspectos peculiares que se configuram como desafios ao exercício da controladoria.

Os tópicos a seguir discorrem sobre algumas das principais características das instituições bancárias e suas relações com os conceitos apresentados.

2.4.1 Características

Algumas dessas particularidades foram referenciadas por CATELLI, GUERREIRO e PEREIRA (1999, p. 385-395), FARIAS (1998, p.77-83), FERNANDES (1991, p. 23-28), GUERREIRO, CATELLI e DORNELLES (1997, p. 3-4), e por MUCCILLO NETTO (1989, p. 38-61).

Na seqüência, serão abordadas algumas dessas especificidades.

2.4.1.1 Riscos

A intermediação financeira incorpora graus variados de incerteza quanto aos resultados futuros e representa uma atividade de alto risco. Como enfatiza FARIAS (1998, p.77): “*Um banco pode terminar o dia lucrativo e saudável e iniciar o seguinte falido, se não tiver cuidado com suas exposições de risco*”.

São várias as espécies de riscos, conforme serão apresentadas no tópico 2.4.4.3. Alguns desses riscos são inerentes à atividade bancária. Por exemplo: parte da receita dos bancos é proveniente de riscos assumidos em descasamentos de prazos, moedas e taxas.

A mensuração de riscos, especialmente os decorrentes dos descasamentos desfavoráveis, e a representatividade de seus efeitos sobre os resultados da instituição, devem constituir uma das principais preocupações do *controller*. Além disso, a controladoria deve contribuir para que sejam adotadas ações pró-ativas no sentido de otimizar as fontes e aplicações de recursos da instituição bancária.

2.4.1.2 Rede de Atendimento e Unidades de Apoio

Há grandes dificuldades para realização do acompanhamento de todo o ciclo do processo produtivo dos bancos pois os seus produtos e serviços são geralmente

oferecidos ao público, em diferentes volumes, distribuídos em pontos de atendimento localizados em diferentes localidades do País, e até mesmo do exterior.

A maioria dos gestores de agências e de postos bancários geralmente não tem autonomia ou responsabilidade por várias das decisões de caráter econômico. A definição sobre um grande número de temas que envolvem a gestão desses pontos de atendimento é realizada pela administração central da instituição. Dentre os assuntos dessa natureza, podem ser citados: padrões de atendimento; uniformização arquitetônica; uniformização de processos de seleção, treinamento e remuneração de empregados e contratados; alçadas para concessão de créditos; determinação para contratação de operações de baixa rentabilidade, porém de elevado alcance social ou de interesse estratégico; fixação de condições operacionais para determinados produtos e serviços; centralização de serviços de processamento de dados, contabilidade, compras e locações. Muitas vezes um ponto de atendimento compartilha com outro(s) serviços prestados por unidades de apoio, tais como centros regionais de processamento de dados, centrais de análise de propostas de crédito, serviços de *backoffice*, unidades de projetos especiais, etc. Por outro lado, os pontos de atendimento podem utilizar o mesmo espaço físico e recursos com unidades de negócios ou administrativas vinculadas diretamente à administração central da instituição financeira.

Assim, aumenta a complexidade para a avaliação do resultado de eventos, transações, produtos e serviços, bem como para a análise do desempenho dos gestores.

2.4.1.3 Produtos e Serviços

Outro obstáculo a ser considerado decorre da grande variedade de produtos e serviços bancários, e da velocidade com que a engenharia financeira cria outros, a cada dia.

Os produtos e serviços transferidos entre as áreas da empresa não são identificados com facilidade, ou com a visibilidade apresentada na indústria manufatureira, por exemplo. Isso dificulta a determinação de preços dos produtos e serviços e a mensuração do valor agregado pelas diversas áreas.

2.4.1.4 Produção Conjunta

Grande parte dos produtos e serviços postos à disposição do público originam-se dos mesmos fatores de produção. Por exemplo: depósitos a prazo e depósitos à vista, dois produtos distintos, podem utilizar, no processo de realização, um mesmo funcionário, com os mesmos equipamentos. Empréstimos (operações ativas) e captações (operações passivas) também exemplificam atividades que podem ser realizados sob a mesma estrutura produtiva.

Ocorre, também, a participação de várias áreas na execução de um mesmo produto ou serviço. O produto poupança, por exemplo, poderá, na sua realização, contar com a tesouraria central, a área de marketing, com a central de processamento de

dados, com os funcionários da agência, etc..

Existem produtos e serviços que podem se vincular a mais de uma carteira. O produto cobrança, por exemplo, poderá ter vínculos com capital de giro, desconto de duplicatas, duplicatas em caução de fianças, etc..

Há, ainda, a possibilidade de interações entre produtos. Num determinado processo de negociação, por exemplo, poderá ocorrer uma troca da taxa de remuneração de um empréstimo pela tarifa de cobrança de títulos.

A atribuição de autoridade e responsabilidade a determinada área, e o reconhecimento dos custos e receitas para delimitação do resultado do produto ou serviço, são fatores de complexidade para o exercício da controladoria, especialmente quando envolvem situações como as descritas acima.

2.4.1.5 Sazonalidade

A sazonalidade das atividades bancárias, (descrita pelo *Bank Administration Institute* (1983, *apud* FERNANDES, 1991, p.24-25)) é outro fator de preocupação para o *controller*. Empréstimos agrícolas, por exemplo, tendem a concentrar-se em determinadas épocas do ano; o volume de cheques processados pode variar de um dia para outro, ou de uma semana para outra. Para atender à demanda flutuante durante os períodos de maior atividade, o banco precisa contar com pessoal, equipamentos e instalações suficientes. Faz-se necessário, portanto, um exame cuidadoso da capacidade

e utilização de pessoal, equipamentos e instalações, com prevenção da ociosidade entre os períodos de maior atividade. Uma análise das possibilidades de transferência de recursos entre as diversas áreas também se faz necessária. A controladoria deverá fornecer respostas oportunas e adequadas a questões da espécie, verificando as implicações das mesmas no resultado da instituição bancária.

2.4.1.6 Alta Regulamentação

Uma característica fundamental do mundo das finanças é sua freqüente ~~mutação~~ mutação. As transformações são tão rápidas, como nota MATOS (1994, p.32), que provocam *“desequilíbrio entre a liberdade necessária para estimular a competição (e crescimento) e o controle necessário para evitar fraudes e instabilidades”*. Decorre daí a intervenção das autoridades através de medidas regulatórias.

A alta regulamentação da atividade constitui-se em mais um desafio para a controladoria. São regras e critérios para, dentre outros aspectos, direcionamento de recursos, contingenciamento de créditos, tarifação, recolhimentos e aplicações compulsórias, taxa de juros, alocação de capital, aprimoramento dos controles internos⁵ e, no caso dos bancos com controle acionário da União Federal, programação e reprogramação orçamentária de dispêndios, receitas e investimentos.

⁵ Exemplo de medida regulatória para aprimoramento gerencial das instituições bancárias é a Resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998, que dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos.

2.4.1.7 Complexidade e Dificuldade de Operação dos Sistemas

Outra barreira a ser superada pela controladoria relaciona-se com a complexidade e dificuldade de obtenção de dados e recuperação de informações. De forma geral, os sistemas operacionais dos bancos foram desenvolvidos em períodos distintos, portanto, em estágios diversos da tecnologia da informação, o que dificulta a portabilidade de dados, a integração sistêmica e a produção de informações com a velocidade e a eficiência requeridas.

2.4.1.8 Credibilidade

As controladorias de instituições bancárias com experiências de insucesso em sistemas de informações gerenciais, especialmente nos sistemas de avaliação de desempenho, terão o desafio adicional de conquistar a credibilidade para novos instrumentos a serem implantados.

O alcance dessa credibilidade deve pautar-se, de acordo com a bibliografia pesquisada, na adoção de métodos, critérios e princípios consistentes e justos, que jamais coloquem em dúvida a confiabilidade dos valores apurados, que sejam devidamente compreendidos por todos os usuários, que atribuam receitas e custos a quem tem efetivamente poderes para os influenciar e que as informações produzidas possam contribuir para o cumprimento da missão das áreas, em particular, e da empresa como um todo.

Numa instituição financeira, um erro de interpretação sobre uma informação gerencial poderá ocasionar sérios prejuízos. Portanto, a compreensão, por parte daqueles que utilizam a informação, da interferência de cada variável no resultado de sua área e da instituição como um todo, é fator primordial para o alcance da credibilidade de qualquer modelo informativo.

Sem que a controladoria disponha de instrumentos que permitam exercitar a sua capacidade de persuasão e facilitem o seu processo de comunicação, seus modelos podem cair no descrédito.

A tradução, para uma linguagem de fácil entendimento pelos gestores de todos os níveis, dos modelos de avaliação de desempenho e de resultados, mesmo provindos de tecnologias complexas de operação e mensuração, a exemplo dos processados nos bancos, é mais um desafio para o *controller*.

2.4.2 Missão da Controladoria nas Instituições Bancárias

A unidade administrativa responsável pela controladoria nas instituições bancárias tem a missão de induzir e manter a sinergia dos esforços individuais em direção ao cumprimento dos objetivos da empresa, priorizando a maximização do resultado global, para o cumprimento da missão da entidade através do provimento e gestão de um sistema integrado de informações gerenciais, legais e fiscais que possibilite a mensuração e monitoração do desempenho econômico-financeiro da

instituição, de cada uma das suas áreas de responsabilidade e seus respectivos gestores, e do resultado dos eventos, transações, produtos, serviços e operações, dos clientes, e de cada uma das atividades exercidas. Para tanto, deverão ser levados em consideração e priorizados os fatores de risco e custos, posto que estes são definidores da diferenciação competitiva dessas instituições.

O sistema de informações deverá ser dinâmico o suficiente para fornecer informações do passado, do presente e, especialmente, projetar o futuro, favorecendo a ligação dos desempenhos previstos com os realizados.

2.4.3 Objetivos

Na visão de MIEDZINSKI (1992, p.53) a controladoria das instituições financeiras objetiva

garantir a condução ordenada e eficiente da empresa, reportar os riscos para que estes sejam mantidos em níveis aceitáveis e preparar e analisar os resultados das atividades.

E a esse respeito, informa, ainda:

À exceção de alguns bancos, esta atividade tem ficado, normalmente, relegada a um segundo plano, fruto de uma errônea avaliação de seu potencial e dos riscos que podem correr advindos de uma má gestão de seus recursos”.

2.4.4 Funções

Como salientado nos referenciais teóricos anteriormente expostos, a definição da função, da área de atuação, da responsabilidade, e do grau de autoridade da controladoria, deve ser estabelecida e explicitada no modelo gerencial, obedecendo às características de cada empresa.

As atividades de controladoria nos bancos, tendo em vista as especificidades abordadas no tópico 2.4.1, devem configurar uma estrutura integrada que se materialize através dos planos, orçamentos, projeção e simulação de resultados, observância da conformidade de limites e de índices, análise econômico-financeira de unidades, produtos e serviços, e da produção e consolidação de informações gerenciais.

Com base na revisão da literatura, apresenta-se, a seguir, uma estrutura de atribuições para as controladorias dos bancos, compreendendo 5 (cinco) blocos, advertindo-se que essa é uma das possibilidades de classificação das atividades, na busca da melhor forma de expor o assunto:

1. Contabilidade Estratégica⁶;
2. Simulações/Projeções;
3. Acompanhamento dos Riscos;

⁶ A expressão “Contabilidade Estratégica”, aqui utilizada para designar aquelas atividades de suporte às decisões empresariais, de caráter estratégico, não inclusas nos demais blocos de atribuições, é uma referência aos ensinamentos de WARD (1992).

4. Desenvolvimento e Manutenção de Metodologias, Modelos e Sistemas de Informações para Gestores;
5. *Compliance*.

2.4.4.1 Contabilidade Estratégica

“A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação”. Assim PORTER (1990, p.1) inicia a apresentação dos conceitos centrais da estratégia competitiva, em seu livro *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*.

Pelos ensinamentos de PORTER (1990, p.31), para se ter a percepção da vantagem competitiva de uma organização não basta observar a empresa como um todo, pois a origem da vantagem competitiva está nas inúmeras atividades distintas que a empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma das atividades pode contribuir para a diferenciação da empresa ou para a posição de custos relativos.

Tendo em vista que as instituições financeiras com atuação no Brasil passaram a conviver, nos últimos anos, num ambiente de maior competitividade, e, procurando-se fazer uma ligação dos preceitos de PORTER e as funções de uma controladoria dessas instituições, torna-se possível perceber que, para o exercício da

controladoria é de fundamental importância a compreensão de cada componente da cadeia de valor da instituição financeira, e como se dá a inserção desta no ambiente empresarial.

O entendimento da cultura organizacional é outro componente indispensável ao papel do *controller*. A concepção de estratégias em bancos, na visão de ELLERT *et alii* (1993, p.1), “*envolve mais do que decisões sensatas baseadas em variáveis econômicas*”. Deve abranger, antes de tudo, a compreensão da cultura empresarial e a sua congruência com as variáveis do planejamento. Após revisar as obras de CHANNON (1988), MINTZBERG, RAISINGHANI e THEORET (1976), QUINN (1985), KROEBER e KLUCKHORN (1952), os pesquisadores concluíram que a atenção dispensada à cultura organizacional tornou-se fator crítico de sucesso das estratégias formuladas.

Pode-se então enumerar as seguintes atividades passíveis de serem incorporadas à controladoria e que se relacionam com a estratégia empresarial dos bancos:

- reconhecimento e análise dos símbolos, valores, crenças e outros sinais da cultura que possam interferir no sucesso da organização a longo prazo;
- análise de instrumentos relativamente estruturados para focalizar a atenção sobre valores-chave e de atividades diárias que incutam nos funcionários os valores desejados;

- análise de rotinas de recompensa que reforcem os comportamentos que se deseja obter;
- análise das variáveis ambientais (econômicas, sociais, políticas, tecnológicas, regulatórias, ecológicas, etc.) e da contabilidade da concorrência;
- análise de volumes de recursos e de negócios, taxas praticadas, capacidade e qualidade de atendimento e de processos, ciclo de vida de produtos, segurança operacional, produtividade, flexibilidade e todas as variáveis físico-operacionais;
- apoio na definição e no acompanhamento do planejamento estratégico através do fornecimento do instrumental necessário, do treinamento e comunicação aos gestores envolvidos;
- “*benchmarking*” de melhores práticas empresariais;
- compatibilização das metas estratégicas.

2.4.4.2 Simulações/Projeções

As atividades de simulação e projeção objetivam:

- a produção, sob diversas opções, cenários e perspectivas, de informações sobre os principais elementos que influenciam a decisão gerencial, especialmente os que interferem no resultado da instituição financeira como um todo e de cada uma das áreas, isoladamente. Esses elementos são, dentre outros, as margens financeiras de captação e aplicação; a margem da prestação de serviços; as despesas administrativas; a contribuição da tesouraria na gestão financeira; a tributação; o fluxo de caixa gerado; as taxas de retorno; o ponto de equilíbrio, etc.;
- a oferta, aos gestores, de instrumentos de apoio à decisão, que sejam capazes de simular e projetar resultados a partir de tendências de aplicações, captações, produtos, serviços, bem como de volumes e taxas, com vistas a testar alternativas para otimização do resultado global desejado para a instituição. Deverá ficar clara, para o gestor, a repercussão de cada decisão individual no resultado global da instituição bancária.

CARVALHO (1993, p. 141), ao comentar as vantagens dos modelos de simulação na gestão bancária, assegura: *“As simulações aumentam o valor do planejamento estratégico e auxiliam o processo de gestão da rentabilidade. Os modelos de simulações também permitem que gerentes de riscos inexperientes testem suas estratégias, sem implementá-las na realidade”*.

2.4.4.3 Acompanhamento de Riscos

Um dos aspectos que acentua a diferenciação das instituições bancárias em relação a outros segmentos econômicos é a credibilidade.

A moeda é a mercadoria dos bancos e se constitui, para os agentes econômicos, no referencial para as operações de compra, venda e troca de bens e serviços. A cada fato econômico corresponde ao menos uma operação de natureza monetária que se realiza junto a uma instituição financeira. Assim, a estabilidade do sistema financeiro é fundamental para a própria segurança e estabilidade das relações entre os agentes da economia. A ausência de credibilidade no sistema desencadeia a fuga dos titulares de ativos financeiros para outros mercados (de bens móveis e imóveis) ou para a compra de moeda estrangeira.

O *controller* deve, portanto, zelar pela manutenção da credibilidade da instituição financeira a que se vincula, sendo cômico de que um sistema financeiro estável tem o relevante papel de induzir o crescimento equilibrado do País.

A manutenção da credibilidade implica a incorporação, às funções da controladoria, do acompanhamento das ações das diversas áreas da empresa, sobre a identificação, mensuração e gerência dos principais fatores de risco aos quais se expõem as operações bancárias.

A perspectiva de ganho, em grande parte das transações realizadas pelas instituições financeiras, está associada ao grau de risco envolvido. Quanto maior o risco, maior o ganho; e vice-versa.

Os bancos, enquanto contraparte de operações, apresentam riscos que também são influenciados pela qualidade de sua gestão interna. Nos últimos anos, acentuam-se as exigências externas direcionadas para o aperfeiçoamento da gestão de riscos e de controles internos. As entidades de regulação do mercado, a exemplo do *BIS – Bank for International Settlements*, têm sido cada vez mais rigorosas na determinação de *disclosure* e de capital mínimo para os bancos. Entidades parceiras de negócios (para concessão de linhas de crédito), empresas de *rating* (para classificação pública do risco da instituição), e processos de *due diligence* (para avaliar programas de emissão de títulos no mercado), exigem, cada vez mais, sistemas confiáveis de gerenciamento de riscos e de controles internos. As instituições que se descuidam desse particular são apenadas com custos de captação mais elevados.

No estágio atual do quadro econômico-institucional e regulatório, a instituição financeira que assuma riscos cujo controle fuja do domínio de seus administradores estará certamente com sua continuidade ameaçada.

Dada a importância do assunto para as controladorias das instituições financeiras, considera-se conveniente apresentar um resumo das principais categorias de risco.

2.4.4.3.1 Risco de Crédito

É a possibilidade de não cumprimento das obrigações perante o banco por parte de terceiros (clientes). Esse tipo de risco está presente nas operações ativas.

Tradicionalmente os bancos exigem garantias para os empréstimos e financiamentos. Faz-se necessário lembrar que uma garantia só tem sentido se o seu objetivo for a efetiva realização do fluxo de caixa, no caso do descumprimento da obrigação pelo cliente.

ELLERT *et alii* (1993, p. 23), ao comentarem as lições que podem ser tiradas das falências de bancos, também chamam a atenção para o perigo que representa a concentração de crédito: “... *Mesmo com práticas conservadoras de empréstimo, a concentração excessiva em uma área pode levar a problemas que podem ser maiores do que a capacidade que o banco tem de lidar com eles*”.

2.4.4.3.2 Risco de Liquidez

Decorre da possível incapacidade de pagamento das próprias obrigações do banco, por dificuldade de obtenção de recursos.

Podem contribuir para a geração de problemas de liquidez, dentre outros fatores, a instabilidade da economia, atrelada à intervenção governamental, e a descrença do sistema em relação à instituição financeira. }

“Se o mercado interbancário perde a confiança no banco, ele não poderá obter fundos, não importa o quanto esteja disposto a pagar por eles. Este é o grande perigo”. (ELLERT *et alii* (1993, p.23)).

√ A manutenção de ativos de boa liquidez, aliada a um organizado fluxo financeiro de vencimentos entre ativos e passivos (operações casadas), são fatores que reduzem a probabilidade de riscos. }

2.4.4.3.3 Risco de Mercado

Relaciona-se com o comportamento dos preços dos ativos financeiros nas negociações realizadas. Vincula-se à política de atuação da instituição, vocação para direcionamento de recursos em determinados papéis, de maior ou menor volatilidade⁷ e o movimento (tendência) do mercado. Refere-se às potenciais oscilações adversas envolvendo o comportamento de taxas de juros, índices (de ações, de preços, etc.), e também de moedas (câmbio e outros indexadores).

⁷ Volatilidade é a oscilação de preços, levando em consideração o fator tempo.

2.4.4.3.4 Risco Operacional

O risco operacional decorre da inadequação e da falta de consistência dos sistemas de informação, processamento e operações, bem como de falhas nos controles internos. Pode ser associado, ainda, a erros humanos, fraudes ou qualquer evento não previsto, como catástrofes, que torne impróprio o exercício das atividades da instituição bancária, resultando em perdas inesperadas. Tem a ver, também, com a eficiência dos modelos de gerenciamento de riscos utilizados e sua adequabilidade ao grau de complexidade das operações praticadas no banco.

2.4.4.3.5 Risco Legal

O risco legal é decorrente do potencial questionamento jurídico da execução dos contratos, processos judiciais ou sentenças contrárias ou adversas àquelas esperadas pela instituição e que possam causar perdas ou perturbações significativas que afetem negativamente os processos operacionais e/ou a organização da instituição.

2.4.4.3.6 Risco Soberano

Relaciona-se com regras ou medidas governamentais que possam prejudicar ou adiar o resgate de títulos de emissão pública ou a liquidação de operações com outros países.

2.4.4.3.7 Risco de Reputação ou Imagem

É decorrente da publicidade negativa, verdadeira ou não, em relação à prática da condução dos negócios da instituição, gerando declínio na base de clientes, litígio ou diminuição da receita.

2.4.4.3.8 Risco Sistêmico

Decursivo de dificuldades financeiras de uma ou mais instituições que provoquem danos substanciais a outras instituições, ou uma ruptura na condução operacional de normalidade do sistema financeiro em geral.

2.4.4.4 Desenvolvimento e Manutenção de Metodologias, Modelos e Sistemas de Informações para Gestores

A participação decisiva no conjunto de atividades de desenvolvimento e manutenção de metodologias, modelos e sistemas de informações gerenciais, para uso nas instituições financeiras, constitui, possivelmente, o núcleo principal do papel da controladoria dessas organizações.

Há vasta contribuição da literatura na apreciação e descrição de tecnologias para análise e avaliação de resultados e de desempenhos das instituições financeiras. Os trabalhos de CARVALHO (1993), CATELLI, GUERREIRO e PEREIRA (1999), DANTAS (1994), FARIAS (1998), FERNANDES (1991), HASTINGS (1992), GUERREIRO (1989), MALUF FILHO e ORSOLINI (1995), MUCCILLO NETTO (1989), TEIXEIRA (1993) e YOSHIKAWA (1997) contêm explicações e interpretações de alguns desses modelos.

Dentre as tecnologias referenciadas na bibliografia consultada, cabe destacar o modelo GECON – Gestão Econômica. De acordo com CATELLI (1999, p. 31), o GECON

... estrutura-se com base em um entendimento da missão da empresa, do conjunto de crenças e valores da organização, da estrutura organizacional, da realidade operacional e das características dos gestores empresariais.

E complementa:

Com base nesse entendimento, o modelo orienta uma seqüência de etapas do processo de Gestão Empresarial e materializa os diversos

impactos dos subsistemas empresariais no sistema de informações gerenciais com soluções em processamento de dados.

O processo de análise, escolha e adaptação da tecnologia ao modelo gerencial da instituição financeira deve contar com participação e, se possível, com a liderança, da área de controladoria. O *controller*, nesse particular, deve ser o principal elemento responsável pela guarda, e divulgação para as outras áreas do banco, das informações sobre tecnologias da espécie.

Considera-se oportuno lembrar que as metodologias, sistemas e modelos devem manter coerência entre si e tornar possível o acompanhamento dos resultados dos produtos e serviços bancários e dos desempenhos das unidades e de cada um dos gestores. Devem possibilitar, ainda, a apuração de custos e receitas para que se saiba quanto cada transação contribui para o resultado do banco.

2.4.4.5 Compliance

Conforme exposto no tópico 2.4.4.3, vários dos fatores que concorrem para a credibilidade de uma instituição bancária têm ligação com o exercício da controladoria: a capacidade de visualizar o futuro em função do estudo da concorrência e das variáveis ambientais, simular alternativas de ação, aferir e acompanhar as exposições a riscos, produzir informações gerenciais, acompanhar a qualidade da gestão interna, etc.. Todos esses assuntos guardam vinculação com a atividade de *compliance*.

O termo *compliance* significa aquiescência, conformidade. Estar em *compliance* é o mesmo que estar em conformidade (com uma norma, com um padrão, com o direcionamento estratégico, com a missão da empresa, etc.). Existe diferença entre *compliance* e controles internos.

BENEVIDES e PAIVA (1998, p. 9) esclarecem: “A conformidade é um estado em que se encontra alguma coisa ou pessoa, e não uma situação permanente. Já os controles internos são um processo e não somente um procedimento ou política levados a cabo em determinado ponto do tempo. Por conseguinte, a conformidade não pode ser confundida com os controles internos, pois ela é **um** dos elementos do conjunto ‘controles internos’”.

Um dos principais objetivos dos controles internos é garantir conformidade, *compliance*.

Em decorrência dos relevantes prejuízos e das falências de muitos bancos ocorridas nos últimos anos em virtude da ausência ou baixa qualidade dos seus sistemas de controles internos, foram realizados vários estudos no sentido de identificar as fontes de deficiência desses controles. Dentre os principais trabalhos, destaca-se o desenvolvido pelo COSO⁸ - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (1992, apud BENEVIDES e PAIVA, 1998, p.8), intitulado “*Internal Control – Integrated Framework*”, que prevê a manutenção, pelos bancos, da conformidade com as leis e regulamentos.

⁸ Constituído pelo *American Institute of Certified Public Accountants, American Accounting Association, The Institute of Internal Auditors, Institute of Management Accountants e Financial Executives Institute.*

No Brasil, a regulamentação tem buscado se harmonizar com as recomendações de órgãos e entidades internacionais reconhecidas, especialmente as emanadas do Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia, do *Bank for International Settlements – BIS*. Esse Comitê foi criado pelos representantes dos bancos centrais dos países do “Grupo dos Dez”, em 1975, na cidade da Basiléia.

O denominado “*Acordo da Basiléia*”, proveniente daquele Comitê, estabeleceu parâmetros para determinação do capital exigido dos bancos, adequando-o aos níveis de riscos de suas operações ativas. Essa exigência precisa ser acompanhada permanentemente pelas instituições financeiras.

O Comitê aprovou, ainda, os “*13 Princípios para uma Supervisão Bancária Eficaz*”, que visam, em essência, prever mecanismos para assegurar a qualidade dos ativos das instituições, minimizar a exposição dos bancos a riscos e a prevenir que a instituição seja usada, mesmo que não intencionalmente, para atividades criminosas. Algumas medidas foram adotadas no Brasil para a melhoria da segurança do sistema, dentre elas o estabelecimento de regras para operações com derivativos⁹, a instituição de uma central de risco, a redução dos limites de imobilização e de risco por cliente, maiores exigências a serem cumpridas pelas auditorias independentes, além da criação

⁹ Os derivativos são instrumentos financeiros que necessitam de controles adequados para a sua utilização, tendo em vista os riscos que apresentam. Dentre os casos mais destacados pela mídia, de prejuízos sofridos por empresas, instituições ou países, em função de transações realizadas no mercado de derivativos, destacam-se:

- i. **Procter & Gamble** (perdas de US\$ 102 milhões) - Mercado futuro de taxas de juros e *hedge* especulativo;
- ii. **Kashima Oil** (aproximadamente US\$ 1,5 bilhão de prejuízos) - *Swap* de taxa de câmbio *yen* x dólar;
- iii. **Metallgesellschaft** (prejuízos aproximados a US\$ 900 milhões) - Contratos futuros de petróleo;
- iv. **Grupo inglês Barings**, que controlava o banco *Baring Brothers & Co.*, de 233 anos (perdas de US\$ 1,4 bilhão e quebra) - contratos futuros de índices de ações do mercado japonês (índice *Nikkei*);
- v. **México** (grave instabilidade econômica) - Capitais de curto prazo (na maioria especulativos) utilizados para financiar consumo;
- vi. **Banco estatal finlandês Postipankki** (prejuízos de aproximadamente US\$ 110 milhões) - *Swaps* e CMOs (Bônus lastreados em hipotecas imobiliárias com rendimento baseado em taxas de juros fixas);

do Fundo Garantidor de Créditos¹⁰.

Em setembro de 1998, o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia divulgou a versão definitiva do documento “*Instrumentos para os Sistemas de Controles Internos em Organizações Bancárias*”¹¹. Esse documento reconhece a importância dos controles internos, do sistema de informações gerenciais e do *compliance* para a viabilidade da instituição financeira. Foi com base no conjunto de princípios constantes do documento citado, que o Conselho Monetário Nacional promulgou a Resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998, a qual prevê a obrigatoriedade de implantação e implementação de controles internos nas instituições financeiras em funcionamento no Brasil.

As atividades da controladoria, nesse particular, consistem em assegurar a conformidade da instituição em relação aos limites regulatórios e às regras padronizadas, tanto de caráter externo como interno.

vii. **Município de Orange County, Califórnia** (prejuízo de US\$ 1,7 bilhão) - Investimentos em derivativos diversos.

¹⁰ Maiores detalhes sobre essas medidas serão apresentados no Capítulo 3.

¹¹ No *site* do *Bank for International Settlements – BIS*, www.bis.org, podem ser encontrados o documento original e outras informações sobre o funcionamento do Comitê.

3. AS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS NO BRASIL

Este capítulo tem a finalidade de abordar as instituições bancárias que são o objeto desta dissertação. Descreve a evolução do sistema financeiro brasileiro, desde a sua fundação até os dias atuais, procurando enfatizar os acontecimentos históricos e econômicos mais significativos do período.

3.1 Panorama Histórico

Antes de 1808, ano da chegada da família real ao Brasil, informa LIMA¹² (*apud* SIMONSEN 1977, p.410), já funcionava uma casa bancária privada no Rio de Janeiro. Esse primeiro banco, que nasceu de um fundo comum formado pelos principais comerciantes e capitalistas da praça, gozava de muita confiança: funcionários públicos ali depositavam seus salários; proprietários do interior, suas economias.

No período colonial, conforme MIEDZINSKI (1992, p.3), o financiamento das companhias de comércio dava-se através de suas próprias matrizes de origem.

¹² O qual tomou por base os relatos dos viajantes SPIX e MARTIUS (*Reise in Brasilien*).

A abertura dos portos, em 1808, com a liberalização do comércio, foi o marco inicial da história monetária moderna do País, como enfatiza SADDI (1997, p.171):

Esse acontecimento, de grandes conseqüências, destruiu, de uma só vez, a base essencial do pacto colonial, ou seja, o exclusivismo monopólico do comércio das colônias com as respectivas metrópoles. D. João VI, forçado pelas circunstâncias do momento - a ocupação napoleônica em Portugal - viu-se obrigado a fixar a Corte no Rio de Janeiro. Não que antes disso não houvesse relações monetárias ou comerciais. Apenas não havia uma disciplina jurídica nem institutos que regulassem essas relações. Foi somente nesse ano que nasceu, por ordem real, o primeiro banco brasileiro, o Banco do Brasil.

Foram muitas as dificuldades enfrentadas pelo novo banco, conforme SADDI (1997, p.172). Desde o penoso processo de subscrição das ações, *"pouco mais de 10% do capital necessário"* até a sua ida *"à bancarrota em 1821, com a volta de D. João VI a Portugal, carregando consigo todo o ouro nele depositado"*. Com a quase exclusiva função de emitir papel moeda, sem a cautela e a tradição necessárias, o Banco do Brasil, ainda conforme SADDI (1997, p.172-173), *"não possuía a confiança e boa-fé por parte da população e, desde seus primórdios, era evidente que sua vida seria curta"*. [...]. *"Embora designado oficial, teve dos particulares todo o seu capital e emitiu moeda com uma voracidade notável"*.

Não obstante o insucesso desse primeiro Banco do Brasil, SIMONSEN (1977, p.413) não deixa de fazer comentários elogiosos à gestão da época:

"[...] tendo-se em consideração que o Banco fora formado por um governo absoluto, numa fase inteiramente anormal, e as grandes necessidades da administração, não pode ser passível de uma crítica ligeira a administração de um tal aparelhamento, que prestou

inolvidáveis serviços à economia da época. [...] Os dividendos que pôde distribuir e a alta proporção a que atingiu o reembolso dos acionistas, por ocasião da liquidação, são outros índices a crédito de sua administração".

MIEDZINSKI (1992, p.3-10) dividiu a história do setor financeiro brasileiro em quatro etapas:

Primeira etapa - A formação do setor financeiro;

Segunda etapa - Do pós-guerra à Lei 4.595;

Terceira etapa - As reformas de 1964/1965;

Quarta etapa - Os bancos múltiplos.

A essa estrutura desenvolvida por MIEDZINSKI, julga-se conveniente, acrescentar uma quinta etapa – O Plano Real, pelo impacto que as medidas nele inseridas acarretaram para o sistema financeiro do País.

Os fatos mais relevantes dos cinco períodos são apresentados a seguir.

3.1.1 Primeira Etapa - A Formação do Setor Financeiro

A primeira etapa se estende de 1808, com a criação do Banco do Brasil, até 1933. Os acontecimentos mais significativos do período, elencados por MIEDZINSKI (1992, p.3-10), foram:

1808 - criação do Banco do Brasil, inicialmente operando no Rio de Janeiro e, em seguida, na Bahia (1818) e em São Paulo (1820);

1829 - liquidação do primeiro Banco do Brasil;

1833 - aprovação da criação de um segundo Banco do Brasil que, entretanto, não obteve a capitalização mínima para a sua constituição;

1836 - criação do primeiro banco comercial privado do País (Banco do Ceará), que encerrou suas operações em 1839;

1838 - criação do Banco Comercial do Rio de Janeiro;

1845 - criação do Banco da Bahia;

1847 - criação do Banco do Maranhão;

1851 - criação do Banco Comercial de Pernambuco e do novo Banco do Brasil;

1853 - fusão do Banco Comercial do Rio de Janeiro e do Banco do Brasil, mantendo-se esta última denominação¹³.

Década de 1850 - surgimento de outras casas bancárias:

- Banco Comercial e Agrícola

¹³ O Banco do Brasil, de acordo SADDI (1997, p.173), por períodos espaçados e alternados, continuou "a atuar como órgão de direção monetária, inclusive enquanto estava sob controle privado, sob o comando de

- Banco Rural e Hipotecário
- Banco da Província do Rio Grande do Sul
- Banco Comercial do Pará.

Década de 1860 - surgimento dos primeiros bancos estrangeiros:

- *London & Brazilian Bank*
- *The Brazilian and Portuguese Bank.*

1892¹⁴ - incorporação do Banco do Brasil ao Banco da República dos Estados Unidos do Brasil;

1905 - liquidação do Banco da República do Brasil;

1906 - reativação do Banco do Brasil;

1920 - criação da Inspeção Geral dos Bancos, subordinada ao Ministério da Fazenda;

1921 - instalação da Câmara de Compensação e da Carteira de Redescontos, ambas do Banco do Brasil;

Irineu Evangelista de Sousa, o Barão de Mauá". As relações do Barão com o Banco do Brasil são relatadas por CALDEIRA (1995).

¹⁴ Ao final da década de 1890, informa SADDI (1997, p.173-174), "o Brasil possuía poucos bancos, essencialmente os ligados a atividades do setor cafeeiro ou à implantação de projetos do setor de infraestrutura. Incipiente e altamente concentrado, o crédito monetário no Brasil foi duramente afetado pelas crises cíclicas".

1933 - promulgação da Lei da Usura, estabelecendo um teto máximo de 12% ao ano para a taxa nominal de juros.

3.1.2 Segunda Etapa¹⁵ - Do Pós-guerra à Lei 4.595

Este período de transição foi especialmente marcado pelas novas instituições que surgiram, destacando-se:

1. a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), instituição normativa, de assessoria, controle e fiscalização. Considerada a entidade embrionária para a criação de um banco central no País;
2. o Banco Nacional de Desenvolvimento - BNDE (atual BNDES), instituição financeira de fomento;
3. as instituições financeiras de apoio a regiões específicas:
 - Banco do Nordeste do Brasil;
 - Banco de Crédito da Amazônia;
 - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul;
4. as companhias de crédito, financiamento e investimento, destinadas a financiar o consumo em prazos compatíveis com a nova estrutura de

¹⁵ Em 1944, de acordo com MARTINS e SAMANÉZ (1987, p.130), existiam 665 matrizes de estabelecimentos bancários no País. Segundo os autores, o grande número de casas bancárias “*pode ser*

produção, as quais puderam contornar a Lei da Usura, através do mecanismo das letras de câmbio.

3.1.3 Terceira Etapa - As Reformas de 1964/1965

A publicação *Bancos: Análise da Indústria Bancária no Brasil*, da ERNST & YOUNG (1996, p.3) registra que, no início dos anos 60, havia cerca de 350 bancos estabelecidos no Brasil, a maioria com poucas agências. Até 1965, segundo o mesmo relatório, o governo mantinha a arrecadação de tributos através de coletorias próprias, e as empresas de serviços públicos (água, energia elétrica, telefone e gás) possuíam seus próprios postos de recebimento, fazendo com que os bancos tivessem praticamente a função de "atuar como caixa e conceder empréstimos".

Três leis deste período, relata MIEDZINSKI (1992, p.4), introduziram o modelo que, em sua estrutura básica, perdura até os dias atuais:

- Lei 4.380, de 21.08.1964 - institui a correção monetária nos contratos imobiliários de interesse social, cria o Banco Nacional da Habitação (BNH) e institucionaliza o Sistema Financeiro da Habitação (SFH). Tais atribuições foram encampadas posteriormente pela Caixa Econômica Federal;

explicado em parte pelo açodamento da inflação durante o período 1940-46 e pela inexistência de limitações à abertura de novos bancos".

- Lei 4.595, de 31.12.1964 - denominada "*Lei da Reforma Bancária*", estrutura o Sistema Financeiro Nacional - SFN¹⁶ nos moldes atuais¹⁷, com a definição das áreas de atuação específicas, transforma a SUMOC no Banco Central do Brasil e no Conselho Monetário Nacional (CMN).
- Lei 4.728, de 14.07.1965 - disciplina o mercado de capitais e estabelece medidas para o seu desenvolvimento. Posteriormente, em 07.12.1976, incorporou-se a esse conjunto de instituições, a Comissão de Valores Mobiliários - CVM, criada pela Lei 6.385.

A partir de 1965, o governo e as concessionárias de serviços públicos passaram a transferir aos bancos o papel de agente arrecadador, permitindo ganhos com tarifas pela arrecadação e, especialmente, com o *float*¹⁸, dando impulso à disseminação de agências bancárias em todo o território nacional¹⁹.

As extraordinárias receitas de *float*, próprias de um ambiente inflacionário, marcaram a primeira metade dos anos 80 como um período altamente propício à atividade bancária no País.

¹⁶ O tópico 3.3 destina-se, especificamente, à descrição do SFN, na atualidade.

¹⁷ O artigo 192 da Constituição Federal de 1988 prevê a estruturação, regulada através de Lei Complementar, do sistema financeiro nacional de modo "*a promover o desenvolvimento equilibrado do País e a servir aos interesses da coletividade*". Trata-se de um dos mais polêmicos artigos da Carta Magna o qual, dentre outros dispositivos, estabelece o teto máximo de doze por cento ao ano para a taxa de juros reais a ser cobrada na concessão de crédito. Até o momento, esse artigo não foi regulamentado.

¹⁸ *Float* é a permanência de recursos não passíveis de remuneração ao titular, ou parcialmente remunerados. Recursos que, embora depositados ou postos à sua disposição, o credor não pode realizar a efetiva liberação até que haja decorrido um certo tempo (GITMAN, 1997, p. 674). Os recursos do governo e das concessionárias de serviços públicos, provenientes de arrecadação, permaneciam por determinado período nos bancos, que, por sua vez, os aplicavam, com significativos ganhos.

¹⁹ O número de agências bancárias, na década de 70, segundo ERNST & YOUNG (1996, p. 3), aumentou 53%.

3.1.4 Quarta Etapa - Os Bancos Múltiplos

Os bancos múltiplos, na definição de MIEDZINSKI (1992, p.6) são "*peças jurídicas independentes (sociedades anônimas) que operam pelo menos duas dentre as seguintes carteiras:*

- *Comercial;*
- *de Investimento;*
- *de Crédito, Financiamento e Investimento;*
- *de Crédito Imobiliário;*
- *de Desenvolvimento (para o caso de bancos estatais)".*

Até as etapas descritas anteriormente, os bancos dependiam de autorização para funcionarem. Havia a prática do que se convencionou chamar de aquisição de cartas-patente. Atuar no mercado dependia da negociação dos direitos de operação no mercado financeiro e transferência deste direito junto ao Banco Central. Isso deixou de existir com a entrada em vigor das Resoluções 1.524, de 21.09.1988, e 1.649, de 25.10.1989, do Conselho Monetário Nacional. A partir de então, passaram a ser admitidos os bancos múltiplos e foi permitida a livre atividade no setor, desde que cumpridos os requisitos legais de capitalização, idoneidade e competência, fixados na nova regulamentação.

3.1.5 Quinta Etapa – O Plano Real

A relevância de se mencionar o Plano Real como uma etapa importante nesta revisão histórica decorre do alcance das suas medidas para as instituições financeiras, conforme será demonstrado a seguir.

3.1.5.1 Cenário pré Plano Real

A partir da segunda metade da década de 1980, a economia brasileira se viu, como afirma a publicação da *ERNST & YOUNG* já mencionada (1992, p.3-4), "numa 'montanha russa' de índices inflacionários", o que desencadeou a implementação de vários planos econômicos, sendo os planos Collor e Real considerados os mais radicais e drásticos para o setor financeiro.

Os bancos, que até então tinham como base principal de sustentação os recursos em trânsito (*float*) e o financiamento da dívida pública interna, concentrando-se em operações de curto prazo, "viram suas receitas minguarem a cada breve sucesso"²⁰ dos planos econômicos.

Aparentemente conviviam muito bem com a inflação, conforme analisa o Banco Central no documento *O Sistema Financeiro Nacional e o Plano Real* (1999, p.3):

Elevadas taxas de inflação, que em outras experiências históricas levaram a economia à desmonetização e o sistema financeiro ao colapso, no Brasil, contribuíram para alavancar a participação do setor financeiro na renda nacional. Na verdade, as instituições financeiras brasileiras foram surpreendentemente bem sucedidas na implementação de inovações financeiras e no aproveitamento de oportunidades regulatórias, que lhes permitiram não apenas sobreviver em um contexto visto no resto do mundo como hostil à atividade econômica, como também acumular capital, desenvolver-se tecnologicamente e crescer, absorvendo parte considerável do imposto inflacionário gerado.

3.1.5.2 O Plano Real - Impacto nos Bancos Brasileiros

A implantação do Real, a partir do segundo semestre de 1994, desencadeou todo um processo de reordenação da economia. Dentre as medidas do Plano, destacavam-se: maior abertura ao comércio exterior, reformas na política industrial visando a inserção mais competitiva de produtos brasileiros nos mercados internacionais, e redução de subsídios a vários setores produtivos. Também foram implementadas mudanças no ordenamento constitucional do País, especialmente em matéria econômica e na estrutura e funções do setor público, com redefinição da filosofia de seus gastos.

A implementação dessas medidas viabilizou o processo de estabilização monetária, conforme pode ser observado pelo comportamento das taxas inflacionárias (Quadro 5).

Para a área financeira, entretanto, as conseqüências seriam drásticas²¹. Com

²⁰ ERNST & YOUNG (1992, p. 5).

²¹ O tópico 3.2.2 relata as conseqüências das medidas para as instituições bancárias.

a abertura da economia, setores industriais e comerciais viram-se obrigados a competir globalmente e a desenvolverem produtos e serviços compatíveis com a nova ordem econômica. Na avaliação do Banco Central do Brasil²², alguns desses setores não conseguiram responder satisfatoriamente, por ineficiência. Com isso, deixaram de honrar compromissos para com os bancos. Idêntica situação ocorreu nos setores que sofreram corte de subsídios. Por conseguinte, o grau de inadimplência para com o sistema bancário aumentou. Por outro lado, a política monetária restritiva, praticada a partir de então, contribuiu para gerar as dificuldades creditícias enfrentadas por alguns segmentos econômicos. A conjugação desses fatos com a escassez de receitas para substituir os ganhos proporcionados pela inflação, pôs em evidência a fragilidade de muitas instituições financeiras e funcionou como a principal alavanca de pressão para a reestruturação e racionalização da atividade bancária, demandando a readaptação de estruturas operacionais e administrativas.

²² Relatório "O Sistema Financeiro Nacional e o Plano Real" (1999, p.3), disponível na *Internet*, endereço <http://lira.bcb.gov.br/deorf/r199812/texto.htm>

Através do Quadro 5, pode-se verificar o comportamento das taxas anuais de inflação e da participação do setor financeiro no PIB do País, de 1988 a 1997. A queda da participação dos bancos no Produto Interno Bruto é uma das variáveis que podem revelar o quanto a inflação favorecia o setor financeiro do País.

Para se ter uma idéia de como a perda de receitas decorrentes da inflação repercutiu nos resultados dos bancos, observe-se o Quadro 6.

A receita inflacionária sobre o PIB, de 1990 a 1993, situava-se entre 3,9% a 4,2%. Em 1994, com o Plano Real, passou a 2%. Da mesma forma, a participação percentual da receita inflacionária sobre o total das receitas de intermediação financeira apresentou uma brusca queda em 1994. De 1990 a 1993 ficava entre 35,3% e 41,9%; com o Plano, caiu para 20,4%.

Quadro 6		
RECEITA INFLACIONÁRIA SOBRE O PIB E SOBRE AS RECEITAS DE INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA		
ANOS	RECEITA INFLACIONÁRIA/PIB	RECEITA INFLACIONÁRIA/ RECEITAS DE INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA
1990	4,0	35,7
1991	3,9	41,3
1992	4,0	41,9
1993	4,2	35,3
1994	2,0	20,4

Adaptado de IBGE/ANDIMA: SISTEMA FINANCEIRO: Uma análise a partir das contas nacionais 1990-1995

Se, por um lado, a inflação proporcionava altos ganhos às instituições bancárias, como comprovam os dados macroeconômicos, por outro, possibilitava ocultar estruturas pesadas de custos, quase sempre decorrentes de ineficiências e desperdícios, impossíveis de serem suportadas num ambiente de competitividade, especialmente com a entrada no País de grandes conglomerados financeiros internacionais.

Foram possivelmente essas estruturas que desencadearam a “*eminente situação de insolvência*”²³ dos bancos logo após o Plano Real, e conseqüente implementação de diversas medidas pelas autoridades monetárias, as quais serão detalhadas no tópico 3.2.

O Plano Real, portanto, configurou, para as instituições financeiras do Brasil, um cenário ilustrativo de como uma estrutura de controladoria pode agregar valor à empresa, especialmente em situações-limite, para a continuidade dos negócios. A controladoria, nesse cenário, passa a constituir um fator crítico do sucesso empresarial. Um sistema de informações relevantes e úteis pode fazer diferença quando, independentemente da presença da inflação, alicerça decisões conscientes, subsidiando os planos e orçamentos, facilitando a compreensão da realidade econômica da empresa, demonstrando claramente a rentabilidade e os custos, e , principalmente, explicitando as origens dos custos e receitas.

²³Banco Central do Brasil, *op. cit.*, p.3.

3.2 Cenário pós Plano Real

Diante das dificuldades comentadas, foram implementadas várias medidas governamentais para fortalecer o sistema financeiro.

3.2.1 Medidas Governamentais

As principais medidas foram:

- **Instituição do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER)** - em 03.11.1995, foram editadas a Medida Provisória (MP) nº. 1.179 (Lei 9.710/98) e a Resolução nº 2.208, do Conselho Monetário Nacional - CMN, com incentivos à fusão, aquisição e reestruturação administrativa dos bancos, através de financiamentos subsidiados e incentivos fiscais. O Banco Central, no documento *O Sistema Financeiro e o Plano Real* (1999, p. 12), declara que o PROER foi criado para "*proteger os investimentos e a poupança da sociedade brasileira através da concessão ao Banco Central de um aparato legal capaz de conduzir o SFN a um novo modelo, outorgando-lhe o poder de viabilizar seu funcionamento com instituições com 'saúde', liquidez e solidez*";

- **Criação do Fundo Garantidor de Créditos (FGC)** - pelas Resoluções CMN nºs 2.197, de 31.08.1995, e 2.211, de 16.11.1995, foi autorizada a constituição desse Fundo, aprovado o seu estatuto e regulamento, fixando um montante de garantia para as contas correntes de poupadores, objetivando, com isso, reforçar a confiança no sistema bancário;
- **Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES)** - o governo editou a MP 1.556, de 18.12.1996, atualizada pela MP 1.773, de 14.12.1998, estabelecendo mecanismos para incentivar a redução da presença do setor público estadual na atividade bancária. Foi delegado ao CMN poderes para baixar normas, no âmbito de sua competência, para, preferencialmente mediante a privatização, extinção ou transformação em instituição não financeira, inclusive agência de fomento, criar condições para a reestruturação dos intermediários financeiros estaduais. Assim, em 28.02.1997, foi editada a Resolução nº 2.365, pelo Conselho Monetário Nacional, a qual instituiu o PROES;
- **Aumento do poder de intervenção do Banco Central nas instituições com problemas de liquidez** - A MP nº 1.182, de 17.11.1995 (atual Lei 9.447, de 14.03.1997) introduziu modificações objetivando dar mais poderes ao Banco Central no tratamento de

assuntos relacionados com a responsabilidade civil dos acionistas controladores, na adoção de medidas saneadoras de natureza preventiva e passíveis de adoção pelo próprio mercado e na flexibilização de regras para privatizações;

- **Instituição da responsabilidade da auditoria contábil e dos auditores independentes** - A Medida Provisória nº 1.334, de 13.03.1996, prevê a apuração de responsabilidades de serviços de auditoria independente, quando da ocorrência de irregularidades nas instituições financeiras auditadas, reforçando, ainda mais, a ação do Banco Central;
- **Mudança na legislação sobre unidades no exterior** - O CMN, pela Resolução nº. 2.302, de 25.07.1996, determina que a consolidação das demonstrações contábeis das instituições financeiras inclua as agências dessas instituições localizadas no exterior;
- **Disciplinamento da cobrança de tarifas de prestação de serviços pelos bancos** - Através da Resolução nº. 2.303, de 25.07.1996, o Conselho Monetário Nacional disciplinou a cobrança de tarifas pela prestação de serviços pelos bancos.

3.2.2 Conseqüências das Medidas Governamentais

As conseqüências mais significativas dessas medidas foram:

- **Reorganizações societárias** - muitos bancos passaram por processos de incorporação, fusão, cancelamento e liquidação, como pode ser verificado através do Quadro 7, o qual sintetiza as ocorrências catalogadas pelo Banco Central no período compreendido entre dezembro de 1993 e dezembro de 1998.

Quadro 7	
OCORRÊNCIAS DE AJUSTES NA ESTRUTURA SOCIETÁRIA DOS BANCOS BRASILEIROS	
DEZ/93 A DEZ/98	
Liquidações	42
Transferências de Controle	34
Incorporações	7
Transformações em Instituições Não Financeiras	10
Transformações em Bancos de Investimento	6
Outros Tipos de Transformações	5
TOTAL	104
<i>Adaptado de Banco Central – Relatório Dezembro/1998 – Bancos que sofreram ajustes após o Plano Real</i>	

- **Redução da quantidade de bancos** - as reorganizações societárias ocorridas no período fizeram com que o número de instituições financeiras, excetuando-se as cooperativas de crédito, diminuísse em cerca de 24%, de acordo com o Banco Central²⁴.
- **Maior presença de conglomerados financeiros internacionais no mercado brasileiro** - o capital externo se fez mais presente no Brasil. Observa-se, no Quadro 8, a evolução da participação percentual dos bancos com controle estrangeiro nos depósitos totais da área bancária: de 4,83%, em 1993, passou a 8,34%, em 1998.

²⁴ Banco Central do Brasil, *op. cit.*, p.4.

Quadro 8						
PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DAS INSTITUIÇÕES NOS DEPÓSITOS DA ÁREA BANCÁRIA.						
	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Bancos c/Controle Estrangeiro	4,83	4,58	5,40	4,36	7,54	8,34
Bancos Privados	38,8	39,35	36,40	34,06	32,85	33,66
Bancos Públicos (+ Caixa Estadual)	17,25	16,45	16,07	18,66	17,09	12,32
CEF	27,92	24,35	24,33	26,58	24,05	24,45
BB	11,08	15,11	17,59	16,00	18,00	20,53
Cooperativas de Crédito	0,12	0,16	0,21	0,34	0,47	0,70
ÁREA BANCARIA	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Banco Central/COSIF - DEORF/COPEC

O crescimento da participação estrangeira nas operações de crédito pode ser visto no Quadro 9. Em 1993, os bancos com controle estrangeiro mantinham 6,56% das operações de crédito da área bancária. Em 1998, essa participação chegou a 12,16%.

Quadro 9						
PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DAS INSTITUIÇÕES NAS OPERAÇÕES DE CRÉDITO DA ÁREA BANCÁRIA						
	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Bancos c/Controle Estrangeiro	6,56	5,18	5,72	8,64	11,71	12,16
Bancos Privados	31,49	35,35	31,79	32,74	35,35	33,34
Bancos Públicos (+Caixa Estadual)	19,86	18,92	23,46	23,47	10,30	7,36
CEF	22,78	20,35	22,63	24,00	30,93	33,64
BB	19,12	19,87	15,96	10,62	10,97	12,54
Cooperativas de Crédito	0,19	0,33	0,44	0,53	0,74	0,96
ÁREA BANCARIA	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

FONTE: Banco Central /COSIF – DEORF/COPEC

Outro dado revelador da presença do capital externo é a sua participação no patrimônio líquido total dos bancos brasileiros. Essa participação evoluiu de 7,28%, em 1993, para 14,36%, em 1998 (Quadro 10).

Quadro 10						
PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DAS INSTITUIÇÕES NO PATRIMÔNIO DA ÁREA BANCÁRIA						
	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Bancos c/Controle Estrangeiro	7,28	9,57	13,08	10,29	14,29	14,36
Bancos Privados	48,23	55,63	49,21	55,32	51,82	47,19
Bancos Públicos (+Caixa Estadual)	15,02	11,06	12,41	12,40	11,49	20,60
CEF	4,04	5,27	12,04	8,85	9,09	5,68
BB	24,93	17,76	11,82	11,87	11,76	10,51
Cooperativas de Crédito	0,50	0,71	1,44	1,27	1,55	1,66
ÁREA BANCÁRIA	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

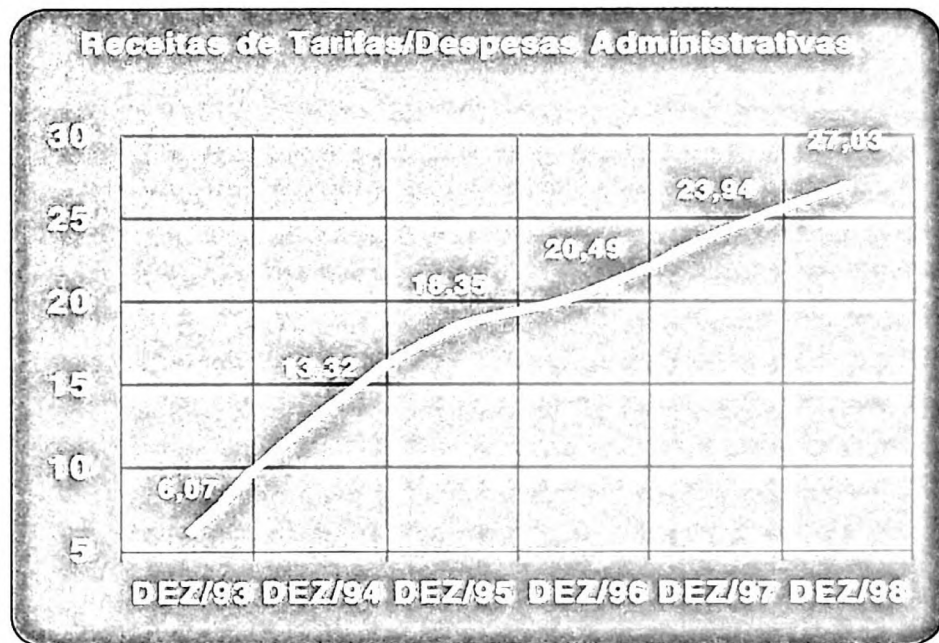
FONTE: Banco Central /COSIF – DEORF/COPEC

- **Substanciais mudanças na estrutura de resultados dos bancos –**
Os bancos tiveram de passar por ajustamentos na estrutura de resultados. O Quadro 11 mostra as quantidades de agências e de postos de atendimento bancário (PAB) existentes em dezembro de 1993 e em julho de 1999, tendo havido uma redução total de 18,93%.

Quadro 11			
QUANTIDADES DE AGÊNCIAS E DE POSTOS DE ATENDIMENTO BANCÁRIO EM DEZ/93 E JULHO/99			
	Dez/1993	Jul/1999	Redução
Quantidade de Agências	18.760	16.180	13,75%
Quantidade de PAB	10.125	7.236	28,53%
TOTAIS	28.885	23.416	18,93%

FONTE: Banco Central /COSIF – DEORF/COPEC

As receitas provenientes da prestação de serviços passaram a ter maior significação relativa no resultado. Uma amostra, composta pelos dez bancos detentores das maiores redes de agências no País, foi utilizada pelo Banco Central para demonstrar a importância da cobrança de tarifas para o segmento bancário. Observando-se a Figura 4, constata-se: em dezembro de 1993, as receitas provenientes da cobrança de tarifas cobriam apenas 6,07% das despesas administrativas. Em 1998, estas receitas passaram a cobrir mais de 27% das despesas administrativas das instituições pesquisadas.

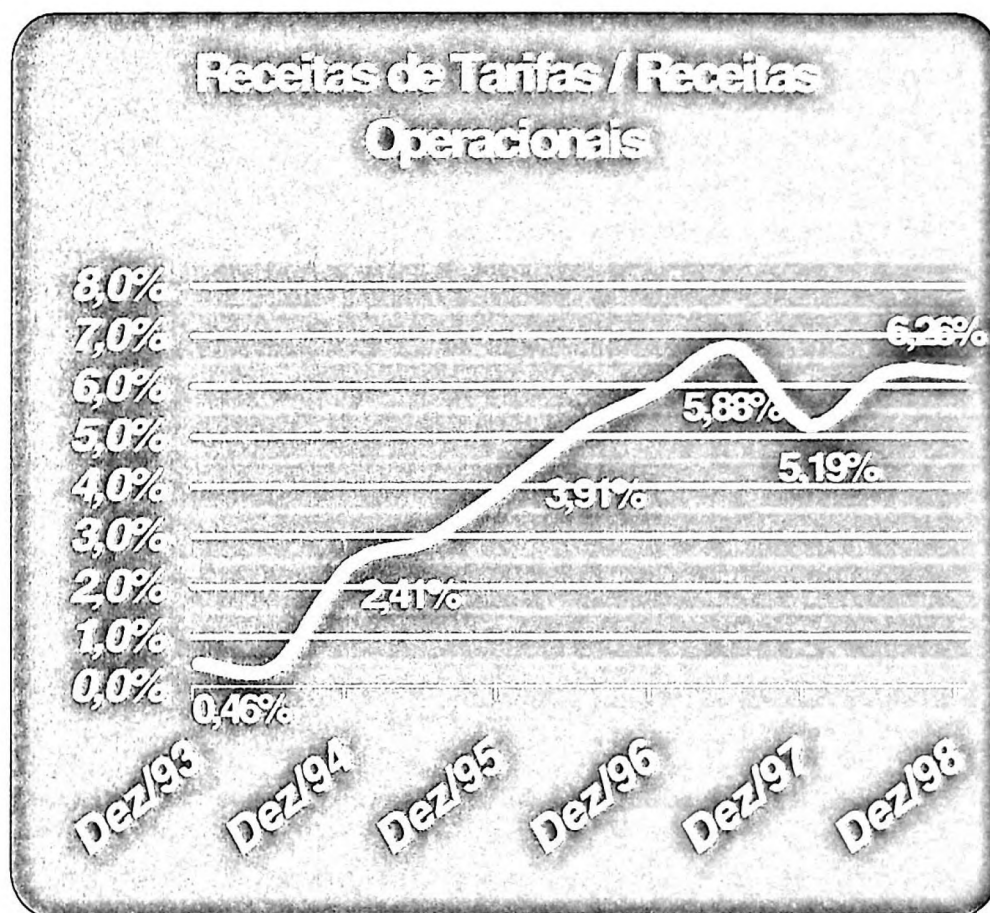


Adaptada de: Banco Central/COSIF-DEORF/COPEC
Relatório Dezembro/1998

Figura 4

Ainda de acordo com a pesquisa do Banco Central, as

receitas de tarifas que, em dezembro de 1993, correspondiam a 0,46% das receitas operacionais, passaram a representar 6,26% de toda a receita operacional das instituições pesquisadas, em dezembro de 1998 (Figura 5).

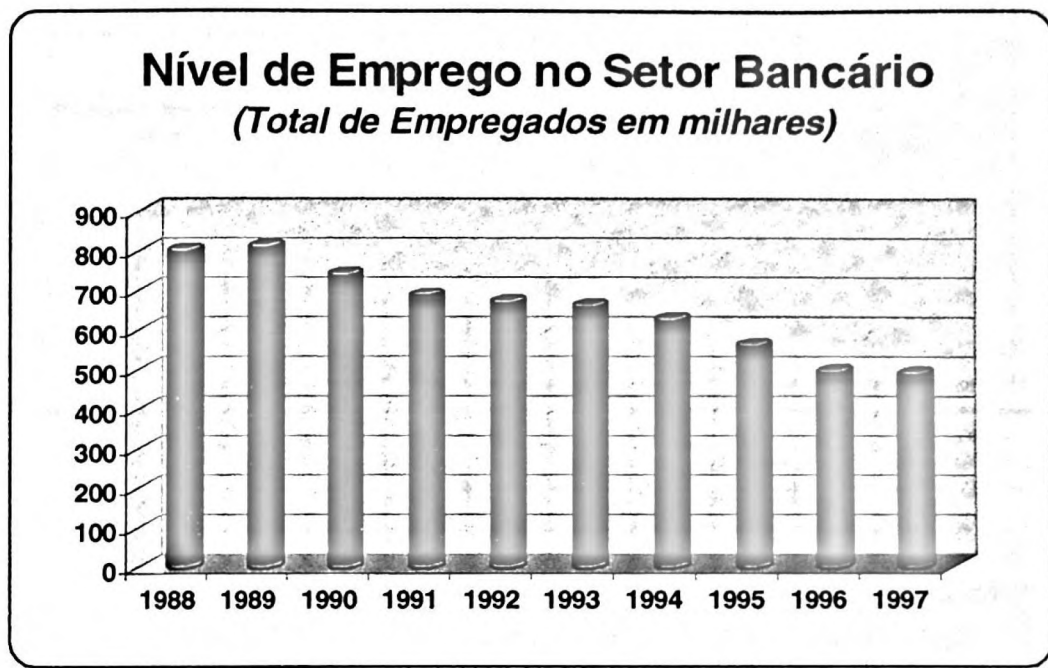


Adaptada de: Banco Central/COSIF-DEORF/COPEC
Relatório Dezembro/1998

Figura 5

Outra constatação relacionada à nova configuração do resultado das instituições bancárias é a tendência de diminuição dos

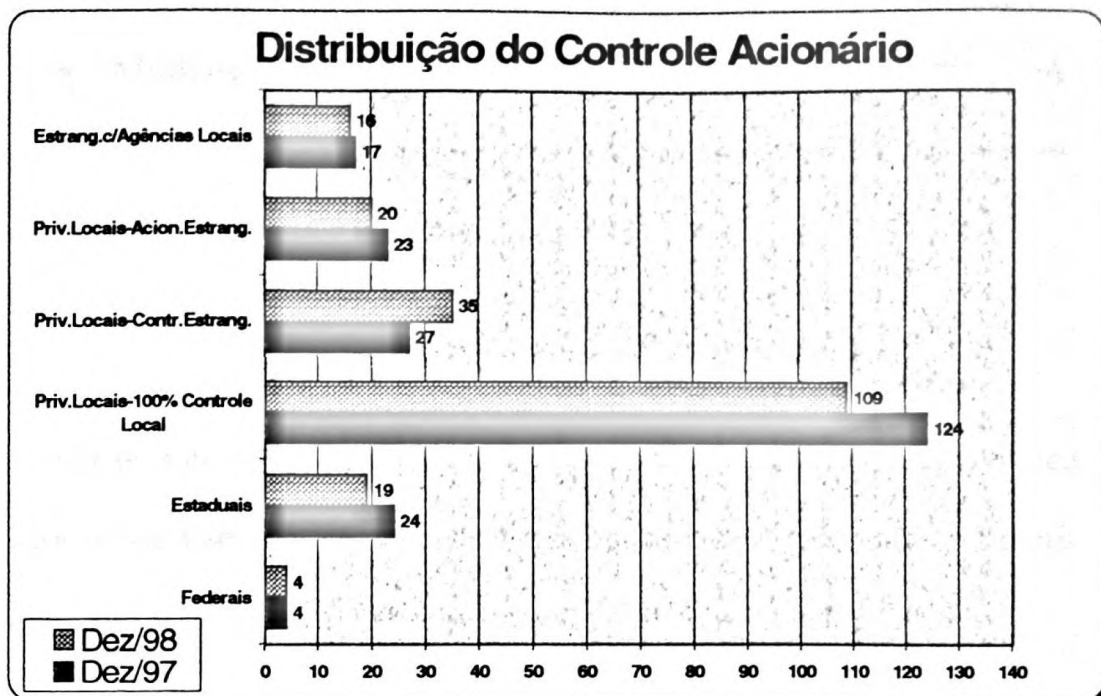
custos que ficou mais evidente, especialmente através da aceleração do processo de demissões de pessoal, como demonstra a Figura 6.



FONTE: Ministério do Trabalho e Emprego

Figura 6

- **Mudanças na Distribuição do Controle Acionário** - Para que se possa avaliar o nível de mudanças no controle acionário dos bancos brasileiros, observe-se a Figura 7, que mostra o comportamento verificado entre dezembro de 1997 e dezembro de 1998.



FONTE: Banco Central /COSIF - DEORF/COPEC

Figura 7

A publicação “*Maiores e Melhores*”, da Revista Exame (1999, p.120-121) informa que, em 31.12.1998, dos 50 maiores bancos brasileiros, por patrimônio, o capital estrangeiro mantinha controle acionário de 18. Essa distribuição do controle acionário dos 50 maiores bancos é apresentada no Quadro 12.

Quadro 12		
CONTROLE ACIONÁRIO DOS 50 MAIORES BANCOS, POR PATRIMÔNIO, EM 31.12.1998		
Controle Acionário	Quantidade de Instituições Financeiras	% sobre o Total
Americano	3	6
Americano/Brasileiro	1	2
Brasileiro – Estatal	6	12
Brasileiro – Privado	26	52
Espanhol	3	6
Francês	3	6
Holandês	3	6
Inglês	1	2
Inglês/Argentino	1	2
Italiano	1	2
Japonês	1	2
Português	1	2
TOTAL	50	100

FONTE: Revista Exame “Maiores e Melhores”

- **Mudanças comportamentais na concessão de crédito** - A explosão da inadimplência e a redução das receitas ocasionaram maior rigor na concessão de crédito.

Analisando-se a atividade bancária sob a perspectiva da história econômica do País, dois fenômenos tornam-se evidentes: a intrínseca ligação do Estado com os bancos e a presença benevolente da inflação atuando como coadjuvante da atividade bancária.

As crises cíclicas da economia brasileira formataram cenários propícios ao exercício da controladoria em situações-limite de administração de empresas. Somente organizações com capacidade de resposta às adversidades do ambiente, com modelos gerenciais planejados para a eficácia e eficiência, podem sobrepor-se às circunstâncias de momentos decisivos para a própria sobrevivência, como os configurados para os bancos ao longo da nossa história econômica. Entende-se que somente com informações confiáveis e oportunas, baseadas em modelos flexíveis, pode-se tomar decisões conscientes. Produzir informações da espécie é a razão de ser das controladorias.

3.3 Cenário Atual do Sistema Financeiro Nacional

Neste ponto, serão mostrados o atual estágio do SFN, sua organização formal e as atribuições dos órgãos que o compõem. Será apresentada, ainda, a estrutura do Sistema em termos de ativos totais, operações de crédito, depósitos, patrimônio líquido e redes de atendimento ao público.

3.3.1 Conceituação

O artigo 17 da Lei 4.595/64²⁵ estabelece:

consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros.

O Sistema Financeiro Nacional é o conjunto de instituições que mantêm e intermedeiam o fluxo de recursos entre os agentes econômicos detentores de poupança e os agentes econômicos usuários de capital.

3.3.2 Estrutura e Atribuições

O SFN é composto por órgãos reguladores e de fiscalização e pelas entidades e instituições do mercado. O Quadro 13 apresenta uma visão da estrutura atual do SFN.

²⁵ Denominada “*Lei da Reforma Bancária*”

Quadro 13

Órgãos de Regulação e Fiscalização				
Conselho Monetário Nacional	Banco Central do Brasil	Instituições Financeiras Captadoras de Depósitos À Vista	Bancos Múltiplos com Carteira Comercial ⁽¹⁾	
			Bancos Comerciais ⁽¹⁾	
			Caixas Econômicas ⁽¹⁾	
			Cooperativas de Crédito	
	Demais Instituições Financeiras	Banco Central do Brasil	Instituições Financeiras	Bancos Múltiplos sem Carteira Comercial ⁽¹⁾
				Bancos de Investimento
				Bancos de Desenvolvimento
				Sociedades de Crédito, Financ.e Investimento
				Sociedade de Crédito Imobiliário
				Companhias Hipotecárias
				Associações de Poupança e Empréstimo
	Outros Intermediários ou Auxiliares Financeiros	Comissão de Valores Mobiliários	Outros Intermediários ou Auxiliares Financeiros	Bolsas de Mercadorias e de Futuros
				Bolsas de Valores
				Sociedades Corretoras de Tít.e Val. Mobiliários
				Sociedades Distribuid. de Tít. e Val. Mobiliários
				Sociedades de Arrendamento Mercantil
				Sociedades Corretoras de Câmbio
				Agentes Autônomos de Investimento
	Entidades Ligadas ao Sistema de Previdência e Seguros	Superintendência de Seguros Privados	Entidades Ligadas ao Sistema de Previdência e Seguros	Entidades Fechadas de Previdência Privada
				Entidades Abertas de Previdência Privada
				Sociedades Seguradoras
				Sociedades de Capitalização
				Sociedades Administradoras de Seguro-Saúde
	Entidades Administradoras de Recursos de Terceiros	Secretaria de Previdência Complementar	Entidades Administradoras de Recursos de Terceiros	Fundos Mútuos
				Clubes de Investimentos
				Carteiras de Investidores Estrangeiros
				Administradores de Consórcios
	Sistemas de Liquidação e Custódia	Superintendência de Seguros Privados	Sistemas de Liquidação e Custódia	Sistema Especial de Liq.e de Custódia – SELIC
Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos – CETIP				
Caixas de Liquidação e Custódia				

⁽¹⁾ Instituições objeto desta dissertação

Adaptado de BANCO CENTRAL DO BRASIL – Composição do Sistema Financeiro Nacional

O CMN, o Banco Central do Brasil (BCB), a CVM, a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e a Secretaria de Previdência Complementar (SPC) compõem o conjunto de órgãos de regulamentação e fiscalização, cujas atribuições estão sintetizadas no Quadro 14.

Quadro 14	
ATRIBUIÇÕES DOS ÓRGÃOS DE REGULAÇÃO E FISCALIZAÇÃO DO SFN	
CMN	Órgão máximo. Traça as normas de política monetária e de crédito.
BCB	Agente executivo das decisões do Conselho Monetário Nacional. Edita normas, fiscaliza, controla, autoriza funcionamento e decreta liquidação das instituições financeiras. Detém o monopólio de emissão de papel moeda. Fornece empréstimos de liquidez e redescontos. É o executor da política monetária.
CVM	Órgão normativo e de fiscalização do mercado de títulos de renda variável. Disciplina e fiscaliza a emissão e distribuição de valores mobiliários; fiscaliza as sociedades anônimas abertas, os investidores e as instituições de mercado.
SUSEP	Órgão regulador e fiscalizador. Disciplina e fiscaliza as entidades abertas de previdência privadas, as sociedades seguradoras, as sociedades de capitalização e as administradoras de seguro-saúde.
SPC	Órgão regulador e fiscalizador. Disciplina e fiscaliza as entidades fechadas de previdência privada.

Além das instituições intermediárias de recursos e auxiliares, integram o SFN as entidades ligadas ao Sistema de Previdência e Seguros, as entidades administradoras de recursos de terceiros e os Sistemas de Liquidação e Custódia. Uma síntese das atribuições dos órgãos componentes do SFN acha-se no Quadro 15.

Até chegar à atual estrutura, o Sistema passou por substanciais mudanças organizacionais e operacionais, especialmente após o Plano Real, com a queda da inflação e a vinda de conglomerados financeiros internacionais, como foi relatado no tópico 3.2.

Os bancos privados, informa o BCB no relatório “*O Sistema Financeiro*

Nacional e o Plano Real” (1999, p.4), foram os que mais rapidamente se adaptaram ao novo cenário de economia estável. Modificaram tecnologias e processos de produção de serviços, cortaram custos e lançaram novos produtos. Já os bancos estaduais, com fortes amarras políticas e legais, representam o segmento que menos avançou.

Quadro 15	
ATRIBUIÇÕES DOS PRINCIPAIS ÓRGÃOS COMPONENTES DO SFN	
Banco do Brasil	Principal órgão auxiliar de execução da política creditícia e financeira do governo. É o agente financeiro do Tesouro Nacional, o executor do serviço de compensação e o receptor de depósitos de outras instituições e daqueles destinados à constituição de sociedades anônimas.
BNDES	Agente governamental para a execução da política de crédito de médio e longo prazos e dos investimentos do governo federal.
Bancos Regionais	Sociedades de economia mista especializadas em operações de médio e longo prazo. Priorizam projetos de desenvolvimento na circunscrição das Regiões onde atuam. Funcionam dois: o Banco do Nordeste do Brasil e o Banco da Amazônia.
Bancos de Desenvolvimento Estaduais	Sociedades anônimas com participação majoritária do Estado onde têm sede. Atuam financiando projetos de desenvolvimento na circunscrição dos Estados de atuação.
Bancos Múltiplos	Operam pelo menos duas das Seguintes carteiras: comercial, de investimento, de desenvolvimento (federais ou estaduais), de crédito imobiliário, de crédito, financiamento e investimento.
Bancos Comerciais	Instituições públicas ou privadas, sociedades anônimas. Caracterizam-se por operar basicamente no curto e no médio prazo, por prestar serviços (contas correntes, cobrança de títulos, arrecadações etc.), fazer intermediação e aplicação de recursos financeiros próprios ou de Terceiros e custodiar valores de terceiros.
Caixas Econômicas	Captam economias populares; incentivam a poupança; atuam com empréstimos e financiamentos principalmente com recursos do Sistema Financeiro da Habitação.
Bancos de Investimentos	Especializados em operações de participação (<i>“underwriting”</i>); operam com financiamentos de médio e longo prazos para capital fixo ou de giro e com repasses de créditos externos.
Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento	Atuam no Segmento de crédito para financiamento ao consumidor final e para capital de giro no curto e médio prazos.
Sociedades de Crédito Imobiliário	Captam poupança e financiam operações de crédito imobiliário no longo prazo para incorporação, construção, venda ou aquisição de habitações.
Sociedades Corretoras	Compram, vendem e distribuem títulos e valores mobiliários por conta de terceiros; intermedeiam com exclusividade em bolsas de valores e desenvolvem <i>“underwriting”</i> .
Sociedades Distribuidoras	Objetivam a subscrição, distribuição ou intermediação na colocação de títulos e valores mobiliários para venda no mercado de capitais.
Sociedades de Arrendamento Mercantil	Empresas através das quais os arrendatários obtém o direito de uso de bens de capital, tendo como contrapartida uma prestação de <i>“leasing”</i> (aluguel ou contraprestação). No final do contrato o arrendatário tem o direito à compra do bem, à devolução ou à renovação do contrato.

A presença do capital externo vem sendo analisada muito positivamente pelo BCB. De acordo com aquela autoridade monetária, os bancos estrangeiros vêm complementando a *“disponibilidade interna necessária ao desenvolvimento do País”* e

colaborando com o processo de abertura e integração à “*economia mundial, com a conseqüente redução do chamado 'risco Brasil' e maior globalização do setor financeiro*” (1999, p.13).

3.3.3 Rede de Atendimento

As 203 instituições bancárias existentes no Brasil em 31.12.1998 atuavam por meio de 16.060 agências e cerca de 15 mil outros postos de atendimento. Em 31.07.1999, o número de agências passou para 16.180 (Quadro 16).

Quadro 16								
INSTITUIÇÕES COM MAIORES REDES DE AGÊNCIAS NO PAÍS								
	INSTITUIÇÕES	TIPO ⁽²⁾	AGÊNCIAS					
			31.12.98		30.06.99		31.07.99	
			QUANT.	% s/Total	QUANT.	% s/Total	QUANT.	% s/Total
1	BANCO DO BRASIL	B.C.	2.828	17,6%	2.896	18,0%	2.864	17,7%
2	BRABESCO	B.M.	2.090	13,0%	2.135	13,3%	2.140	13,2%
3	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	C.E.	1.602	10,0%	1.705	10,6%	1.697	10,5%
4	ITAU	B.M.	1.019	6,3%	1.175	7,3%	1.190	7,4%
5	HSBC – BAMERINDUS	B.M.	991	6,2%	983	6,1%	983	6,1%
6	UNIBANCO	B.M.	684	4,3%	704	4,4%	716	4,4%
7	REAL	B.C.	588	3,7%	617	3,8%	617	3,8%
8	BANESPA	B.M.	571	3,6%	571	3,6%	571	3,5%
9	NOSSA CAIXA NOSSO BANCO	B.M.	485	3,0%	485	3,0%	485	3,0%
10	BEMGE	B.M.	472	2,9%	433	2,7%	423	2,6%
11	BANESTADO	B.M.	391	2,4%	390	2,4%	389	2,4%
12	BANRISUL	B.M.	370	2,3%	370	2,3%	370	2,3%
13	BILBAO VIZCAYA ⁽¹⁾	B.M.	223	1,4%	262	1,7%	263	1,6%
14	BESC	B.Ç.	256	1,5%	256	1,6%	256	1,6%
15	MERIDIONAL	B.M.	224	1,4%	240	1,5%	240	1,5%
16	MERCANTIL DE SÃO PAULO	B.M.	218	1,4%	218	1,4%	218	1,3%
17	BANCO SANTANDER BRASIL	B.M.	93	0,6%	211	1,3%	209	1,3%
18	MERCANTIL DO BRASIL	B.M.	177	1,1%	195	1,2%	195	1,2%
19	BANCO SUDAMERIS BRASIL	B.M.	98	0,6%	175	1,1%	176	1,1%
20	NORDESTE DO BRASIL	B.M.	174	1,1%	174	1,1%	174	1,1%
	SUB TOTAL		13.554	84,4%	14.195	88,4%	14.176	87,6%
	DEMAIS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS		2.506	15,6%	1.868	11,6%	2.004	12,4%
	TOTAL GERAL		16.060	100,0%	16.063	100,0%	16.180	100,0%

(1) – Inclui agências do Banco Excel Econômico

(2) – Tipos: B.C.- Banco Comercial, B.M. – Banco Múltiplo, C.E.- Caixa Econômica

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL – DECAD – DEORF/COPEC, com adaptações

A análise do Quadro 16 evidencia, ainda, a grande concentração de agências por rede. Os 20 maiores bancos com atuação no território brasileiro detinham, em 31.07.1999, 87,6% do total de agências instaladas. Na mesma data, 54,9% desse total pertenciam às cinco maiores redes.

Outros dados reveladores do atendimento bancário no País podem ser vistos através do Quadro 17, que contém a distribuição de agências e de PAB por região geográfica. Como é de se esperar, na região de maior desenvolvimento econômico, o Sudeste, concentra-se a maioria das agências bancárias: 53,5%; e de PAB: 56,1%. Dos 5.605 municípios brasileiros, 1.703 (30,4%) não dispunham, em 30.04.1999, de postos de atendimento ou de agências bancárias. A distribuição percentual dos municípios sem atendimento bancário é a seguinte: Norte: 64,3%; Nordeste: 46,4%; Centro Oeste: 19,7%; Sudeste: 16,7%; Sul: 15,4%. Ainda com relação aos municípios sem atendimento, pode-se perceber que a metade deles está no Nordeste e apenas 5,3% estão no Centro Oeste. O percentual de PAB por região acompanha o percentual relativo de agências bancárias.

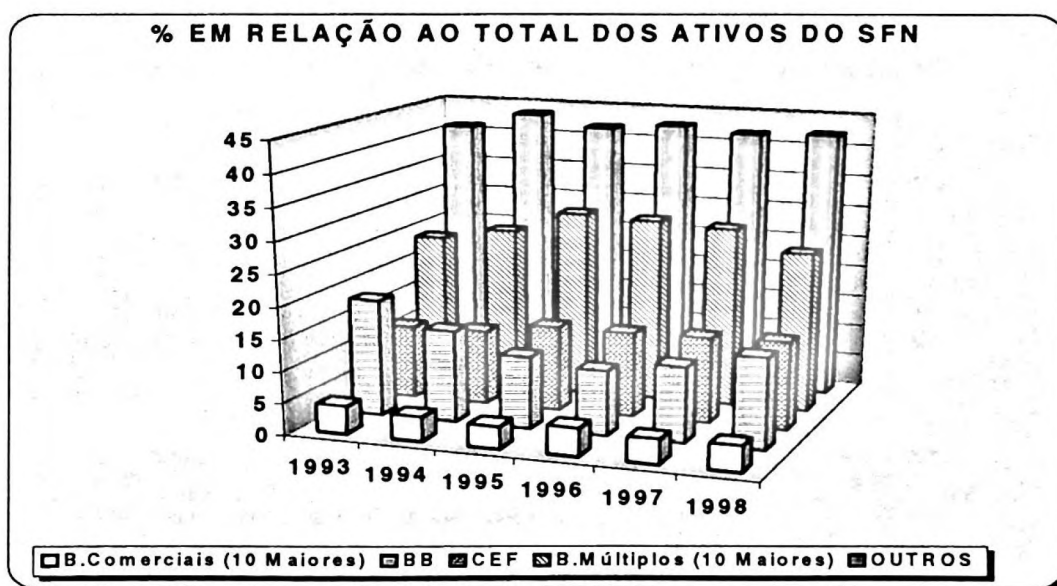
Quadro 17												
ATENDIMENTO BANCÁRIO NO PAÍS – AGÊNCIAS E PABS										Posição em 30.04.1999		
Região	Nº de Municípios		Total de Agências		Total de PAB		Municípios c/uma só Agência		Municípios c/PAB e s/ Agência		Municípios sem Atendimento	
	Quant.	% s/ Total	Quant.	% s/ Total	Quant.	% s/ Total	Quant.	% s/ Total	Quant.	% s/ Total	Quant.	% s/ Total
C. Oeste	456	8,1%	1.200	7,4%	556	7,7%	109	7,6%	41	18,8%	90	5,3%
Nordeste	1.834	32,7%	2.364	14,7%	896	12,4%	439	30,7%	86	39,4%	851	50,0%
Norte	470	8,4%	553	3,5%	285	3,9%	52	3,7%	9	4,2%	302	17,7%
Sudeste	1.669	29,8%	8.642	53,5%	4.064	56,1%	542	38,0%	60	27,5%	279	16,4%
Sul	1.176	21,0%	3.381	20,9%	1.442	19,9%	286	20,0%	22	10,1%	181	10,6%
TOTAL	5.605	100,0%	16.140	100,0%	7.243	100,0%	1.428	100,0%	218	100,0%	1.703	100,0%

Fonte: BANCO CENTRAL-CADINF-DEORF/COPEC - Com adaptações

3.3.4 Ativos

A evolução da participação percentual, de 1993 a 1998, dos 10 maiores bancos comerciais, dos 10 maiores bancos múltiplos, do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal no total dos ativos do SFN, dá uma idéia do comportamento do Sistema no período, e de sua estrutura. O Quadro 18 e a Figura 8, elaborados a partir de dados divulgados pelo Banco Central, mostram a trajetória da participação dessas instituições.

QUADRO 18					
% EM RELAÇÃO AO TOTAL DOS ATIVOS DO SFN					
ANO	CEF	BB	B. Comerciais (10 Maiores)	B. Múltiplos (10 Maiores)	OUTROS
1993	11,74	18,54	4,43	24,22	41,07
1994	11,95	14,58	3,87	26,04	43,56
1995	13,54	11,48	3,53	29,55	41,90
1996	13,46	10,23	4,45	29,10	42,76
1997	13,68	11,91	3,92	28,56	41,93
1998	13,95	14,29	4,07	25,36	42,33



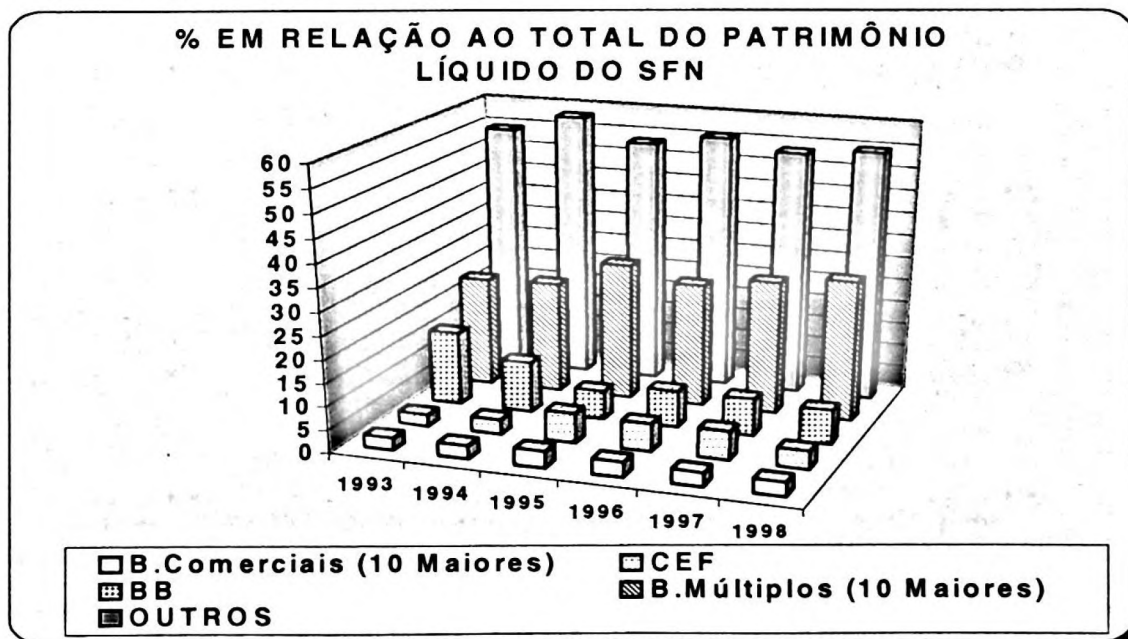
FONTE: Banco Central – Relatório Dezembro/1998

Figura 8

3.3.5 Patrimônio Líquido

A evolução da composição patrimonial do SFN de 1993 a 1998 pode ser observada através do Quadro 19 e da Figura 9. A participação percentual do patrimônio líquido dos 10 maiores bancos múltiplos teve comportamento ascendente, enquanto que a participação do Banco do Brasil teve trajetória contrária. A CEF apresentou evolução até 1997, tendo decaído em 1998.

QUADRO 19					
% EM RELAÇÃO AO PATRIMÔNIO LÍQUIDO TOTAL DO SFN					
ANO	CEF	BB	B. Comerciais (10 Maiores)	B. Múltiplos (10 Maiores)	OUTROS
1993	2,62	16,16	2,63	24,06	54,53
1994	3,30	11,12	2,94	24,47	58,17
1995	6,52	6,40	3,57	30,09	53,42
1996	6,01	8,05	3,24	27,02	55,68
1997	6,26	8,09	3,04	29,10	53,51
1998	4,02	7,44	3,03	30,73	54,78



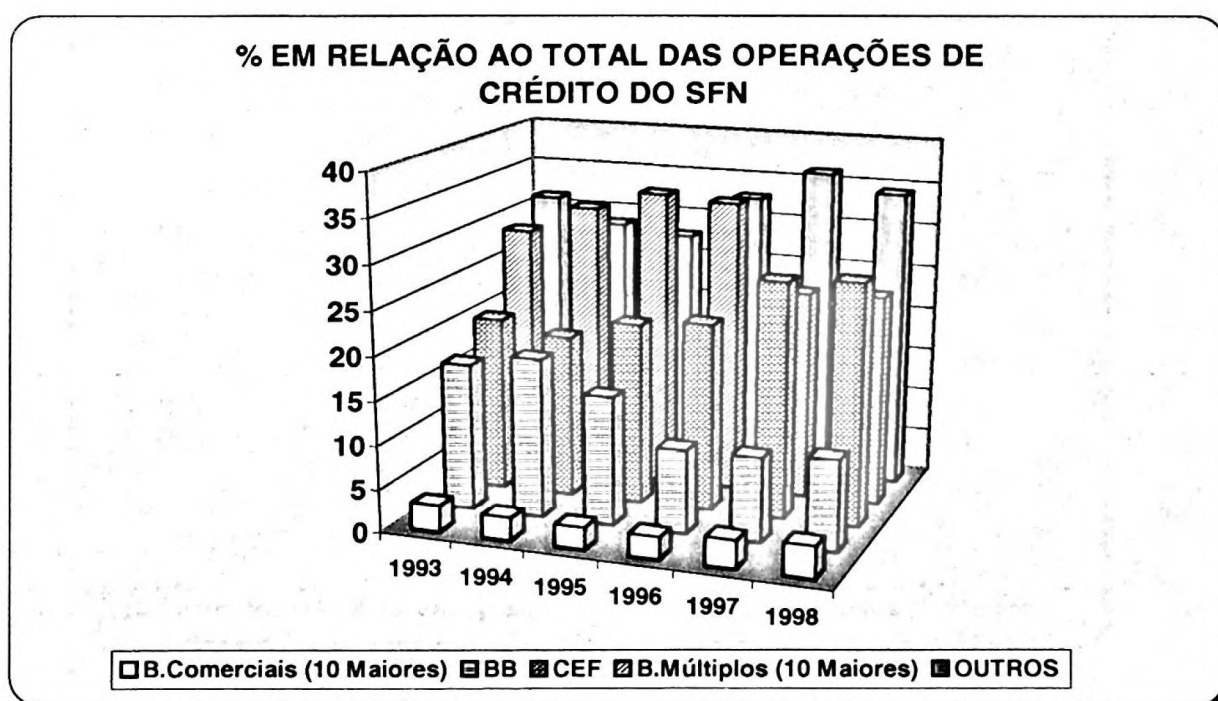
FONTE: Banco Central – Relatório Dezembro/1998

Figura 9

3.3.6 Operações de Crédito

No que se refere às operações de crédito, as participações relativas estão demonstradas no Quadro 20 e na Figura 10. Percebe-se que, enquanto as participações da CEF e dos bancos comerciais ganharam mais representatividade, os bancos múltiplos e o Banco do Brasil decresceram.

QUADRO 20					
% EM RELAÇÃO AO TOTAL DAS OPERAÇÕES DE CRÉDITO DO SFN					
ANO	CEF	BB	B. Comerciais (10 Maiores)	B. Múltiplos (10 Maiores)	OUTROS
1993	20,04	16,82	3,05	28,76	31,33
1994	18,64	18,19	2,67	31,95	28,55
1995	20,85	14,71	2,57	34,16	27,71
1996	21,58	9,55	2,50	33,61	32,76
1997	27,07	9,60	3,23	23,89	36,21
1998	27,64	10,31	3,63	24,13	34,29



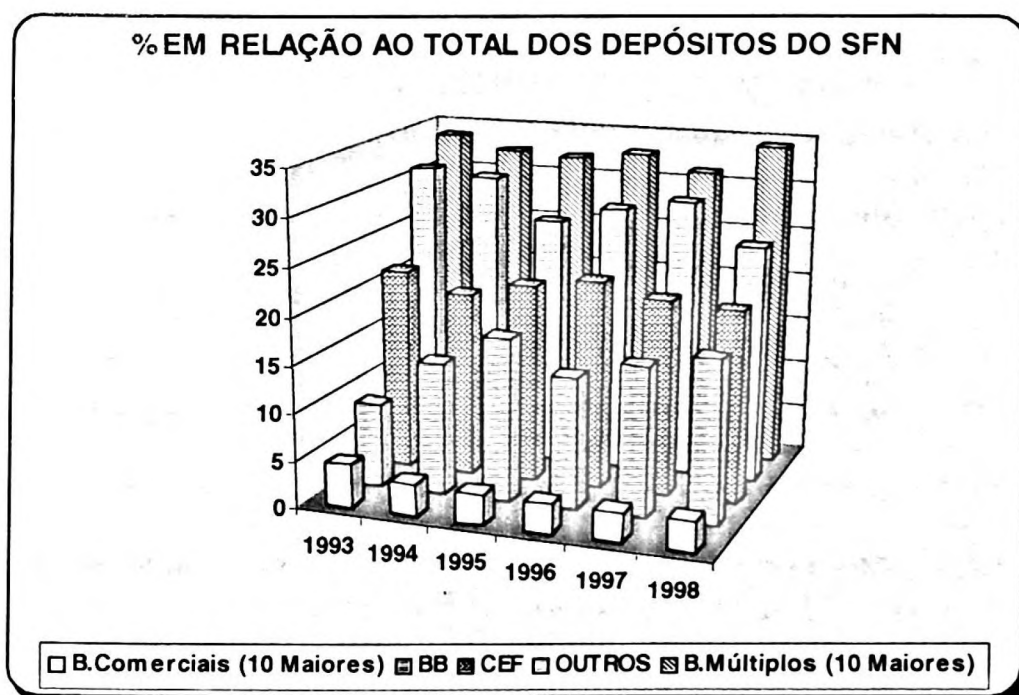
FONTE: Banco Central – Relatório Dezembro/1998

Figura 10

3.3.7 Depósitos

Quanto à participação relativa no conjunto dos depósitos, verifica-se, analisando-se o Quadro 21 e a Figura 11, a evolução considerável do Banco do Brasil e a trajetória declinante dos bancos comerciais.

QUADRO 21					
% EM RELAÇÃO AO TOTAL DOS DEPÓSITOS DO SFN					
ANO	CEF	BB	B. Comerciais (10 Maiores)	B. Múltiplos (10 Maiores)	OUTROS
1993	21,41	8,88	4,64	33,81	31,26
1994	19,47	14,00	3,41	32,41	30,71
1995	21,05	17,27	3,21	32,09	26,38
1996	22,05	13,84	3,14	32,85	28,12
1997	20,61	15,74	3,12	31,20	29,33
1998	20,18	17,12	3,22	34,36	25,12



FONTE: Banco Central – Relatório Dezembro/1998

Figura 11

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Metodologia, etimologicamente, significa “*o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina instrumental, a serviço da pesquisa*” (DEMO, 1985, p.7). Neste capítulo, procura-se descrever a metodologia utilizada no decorrer do desenvolvimento do trabalho.

4.1 Método de Estudo

Deu-se preferência ao empreendimento de um estudo descritivo, tendo como assunto a ser analisado o exercício das funções de controladoria nas instituições bancárias com atuação no Brasil, conforme foi explanado no capítulo inicial, ao serem mostrados os objetivos do trabalho.

MARTINS (1994, p. 28), tratando das tipologias de estudos, define assim a natureza de trabalhos como este: “... *Descritiva: tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos. ...*”.

SALOMON (1999, p.158), por sua vez, ao fazer a diferenciação dos diversos tipos de pesquisa, ensina que “... *Pesquisas exploratórias e descritivas: são as que têm por objetivo definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições*

de solução, descrever comportamentos de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis. ...”.

Nesta dissertação foram usadas, como suportes metodológicos, a revisão analítica da literatura sobre o tema, e uma pesquisa de campo para levantamento de dados primários e secundários.

A opção pela pesquisa de campo é explicada pelo fato de que a ênfase do estudo é investigar a controladoria exercida na prática, no cotidiano das organizações bancárias.

4.1.1 Revisão Analítica da Literatura

A revisão bibliográfica, relatada no capítulo 2 – Referenciais Teóricos, contemplou publicações nacionais e estrangeiras, artigos disponíveis na *Internet*, dissertações e teses que abordassem a função controladoria como fator de melhoria de desempenho nas empresas. Buscou-se privilegiar os estudos que tivessem como foco as instituições financeiras.

4.1.2 Coleta de Dados Secundários

Para que o referencial bibliográfico pudesse ter o devido suporte e procurando expandir as possibilidades de análise do conjunto de informações obtidas e

incorporar elementos para a coleta de dados primários, foram realizadas coletas de dados secundários, tanto na fase de projeto, como em todo o decorrer dos trabalhos.

Nesses levantamentos foram colhidas, e atualizadas, informações sobre a composição do Sistema Financeiro Nacional, a lista e perfis das instituições financeiras existentes, assim como dados e índices de suas demonstrações contábeis.

Foram consultadas, dentre outras fontes, *sites na Internet*, sistemas de informações, catálogos e/ou outras publicações do Banco Central do Brasil, do Ministério da Fazenda, do Ministério do Trabalho e Emprego, da Comissão de Valores Mobiliários, da Federação Brasileira das Associações de Bancos (Febraban), do Instituto Brasileiro de Ciência Bancária (IBCB), da Associação Nacional das Instituições do Mercado Aberto (ANDIMA), da Associação Nacional dos Bancos de Investimento (ANBID), da Associação Brasileira de Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança (ABCIP), da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), da Bolsa de Mercadorias e Futuros (BMF), do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), dos Conselhos Regionais de Contabilidade dos Estados de São Paulo e Ceará, do Sindicato dos Bancários do Estado do Ceará, dos jornais “Folha de São Paulo”, “Gazeta Mercantil” e “O Estado de São Paulo”, e das revistas “Balanço Financeiro” e “Exame”.

As informações mais relevantes foram expostas no Capítulo 3 – As Instituições Bancárias no Brasil.

4.1.2.1 Determinação do Universo e População

A estrutura do SFN compõe-se de dois segmentos: as instituições bancárias e as não bancárias.

São instituições bancárias: as caixas econômicas, os bancos comerciais, as cooperativas de crédito e os bancos múltiplos. Já no segmento não bancário, estão agrupadas as instituições atuantes nas demais áreas do mercado financeiro: bancos de desenvolvimento, bancos de investimento, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de arrendamento mercantil, sociedades de crédito imobiliário, companhias hipotecárias, associações de poupança e empréstimos, sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários e corretoras de câmbio e de títulos e valores mobiliários.

Esta dissertação tem como foco *as instituições bancárias que integram o conjunto formado pelos bancos comerciais, caixas econômicas e bancos múltiplos*. As cooperativas de crédito, embora consideradas organizações bancárias, não foram objeto do estudo.

Após o cruzamento de dados de várias fontes, alguns incompatíveis, incompletos e/ou contraditórios, chegou-se à conclusão de que a população a ser investigada seria composta pelas 209 instituições bancárias atuantes no universo formado pelo território brasileiro em 31.12.1997, conforme listagem obtida na biblioteca da Febraban. Esta lista foi considerada ideal por conter detalhes atualizados sobre o porte, número de agências, propriedade do capital, dentre outras informações.

Com o desenrolar da pesquisa, as posições se foram atualizando: em 31.12.1998, o número de instituições passou a 203; em 30.06.1999, chegou a 201; em 31.07.1999, 198. O Quadro 22 mostra as quantidades de instituições bancárias, por tipo, nas datas citadas.

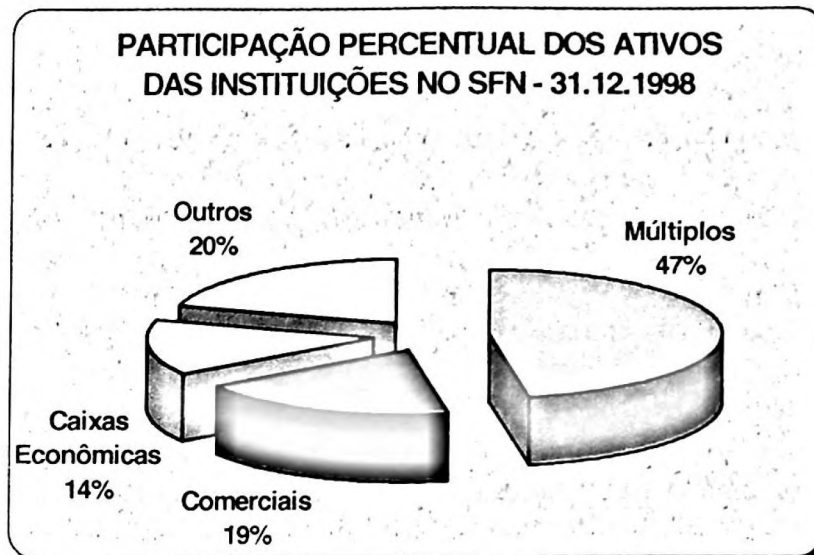
Quadro 22				
Tipo de Instituição Bancária	Quantidade de Instituições			
	31.12.1997 (*)	31.12.1998 (**)	30.06.1999 (**)	31.07.1999 (**)
Bancos Múltiplos	174	173	174	173
Bancos Comerciais	33	28	26	24
Caixas Econômicas	2	2	1	1
Totais	209	203	201	198

(*) Fonte: Febraban

(**) Fonte: Banco Central do Brasil/CADINF-DEORF/COPEC

4.1.2.2 Representatividade da População

Em 31.12.1998, de acordo com o Anexo VI – Participação Percentual dos Ativos das Instituições no SFN, do Relatório Semestral de Dezembro de 1998, divulgado pelo Banco Central do Brasil (1999, p.1), as instituições objeto da pesquisa participavam com 80% dos ativos de todo o Sistema Financeiro Nacional (Figura 12).



Fonte: Banco Central do Brasil/CADINF-DEORF/COPEC
Figura 12

4.1.3 Coleta de dados primários

A coleta de dados primários fez-se mediante questionário, cuja elaboração constou das seguintes etapas:

- a) Catalogação inicial das variáveis - a partir do projeto de dissertação, da revisão bibliográfica e da experiência profissional do autor deste trabalho, foram identificadas e catalogadas as variáveis consideradas importantes para o estudo;
- b) Avaliação preliminar – as variáveis passaram por um processo de validação realizado, a princípio, pelo autor e, em seguida, por alguns profissionais ligados ao mercado bancário;

- c) Confronto das variáveis com os dados secundários – após a coleta de dados secundários, descrita no tópico 4.1.2, foi procedida a validação da pertinência das variáveis a constar no questionário, a fim de evitar a solicitação de dados já existentes nas fontes consultadas;
- d) Primeira versão – uma versão preliminar do questionário foi então elaborada e submetida a alguns profissionais ligados ao mercado financeiro, aos quais foram pedidas críticas e sugestões a respeito da clareza do vocabulário, da estética e qualidade da impressão e da pertinência, ordenação, omissão e/ou excesso de perguntas. Esta mesma versão foi apreciada pelo orientador da dissertação;
- e) Segunda versão – analisadas todas as críticas e sugestões, elaborou-se uma segunda versão, a qual também foi submetida ao orientador e a alguns bancários, dentre estes, dois profissionais que viriam a responder a versão definitiva. Esta versão incorporava instruções de preenchimento e a pré-codificação de respostas. Nesta etapa, recomendou-se o máximo rigor nas críticas;
- f) Versão definitiva – somente após a análise das críticas é que se preparou o questionário definitivo.

Os questionários foram enviados acompanhados de uma carta de recomendação assinada pelo orientador da dissertação e pelo Coordenador do

Programa de Pós-graduação em Contabilidade e Controladoria, da Universidade de São Paulo.

A carta de recomendação (Anexo A) e o questionário (Anexo B) foram encaminhados, via correio, a todas as instituições bancárias.

Para a localização dos destinatários foram pesquisados, além de dados da Febraban, *homepages* dos bancos na *Internet*, listas telefônicas e até publicidade institucional.

Para prevenir eventuais problemas relacionados ao trâmite de questionários via *correio/fax/Internet*, o pesquisador decidiu utilizar, também, as técnicas da observação direta e entrevista, tendo visitado pessoalmente cinco controladorias de bancos, a fim de, ele mesmo, preencher o questionário a partir de seu próprio exame, “*in loco*”, e das informações colhidas através dos entrevistados.

Nas instruções de preenchimento recomendou-se que as informações fossem prestadas pelo titular do órgão de controladoria da instituição ou, no caso das atribuições próprias de controladoria ficarem em mais de uma posição organizacional, pediu-se que um dos gestores desses locais fosse escolhido para preencher o questionário, contando, sempre que possível, com a colaboração dos demais.

Conforme também destacado nas instruções, todas as informações fornecidas pelos bancos são confidenciais e não serviram ou servirão para julgamentos individualizados sobre procedimentos, pessoas ou instituições. Foram tratadas, organizadas e analisadas de modo a preservar a identificação da pessoa e da instituição

que as forneceram. Foram descartadas do trabalho todas as informações produzidas de forma agregada que viessem, de alguma forma, identificar alguém ou algum dos bancos pesquisados.

4.2 Limitações

Convém ressaltar que esse tipo de pesquisa, especialmente por lidar com organizações financeiras, enfrenta diversas limitações, tanto de natureza logística, quanto econômica.

Uma das principais limitações, já exposta MUCCILLO NETTO (1989, p.27-30 e 1993, p.14-15), se refere à dificuldade de acesso às informações nas instituições financeiras. Algumas organizações que dispõem de ferramentas de controladoria procuram não revelar detalhes das mesmas sob o pretexto de os encarar como assunto de natureza estratégica e, portanto, sigiloso. Outras, por não disporem de modelos formais de controle, preferem omitir essa realidade, também por questões de estratégia. Louve-se, portanto, a atitude das 26 instituições financeiras que se dispuseram a colaborar com este trabalho, demonstrando maturidade de seus profissionais e comprometimento com a questão do aperfeiçoamento contínuo do conhecimento.

Como a maior parte dos dados foi coletada através de questionários enviados pelo correio ou via fax, deixou-se de obter respostas dos que, por alguma razão, preferiram não responder ou adiaram a resposta ao questionário, e daqueles aos

quais os questionários não chegaram às mãos por haverem se extraviado ou trocado de endereço, embora não tenha havido devolução ao remetente pelo correio.

Várias outras questões ligadas ao tema poderiam ter sido abordadas no questionário e no exame direto. Preferiu-se limitar o estudo ao conjunto de aspectos previamente selecionados no seu projeto inicial.

Em que pese a homogeneidade da população pesquisada e da alta representatividade das instituições que responderam o questionário ou que foram investigadas *“in loco”*²⁶, as inferências e conclusões da pesquisa não podem ser generalizadas sem ressalvas.

Finalmente, informa-se que a pesquisa não se propõe a comprovar hipóteses pré-estabelecidas e que, certamente, existem outras possibilidades de interpretação dos resultados.

²⁶ Em termos de participação percentual no total de ativos, de depósitos, patrimônio líquido e número de agências do sistema financeiro nacional.

5. EXPOSIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da tabulação das respostas aos questionários e dos dados obtidos através de entrevistas e dos levantamentos procedidos via observação direta.

Os diversos pontos de questionamento estão organizados em três segmentos:

1. Perfil do(a) *controller* ou do(a) responsável pelas funções de controladoria;
2. Atribuições da unidade organizacional que trata dos assuntos relacionados à controladoria;
3. Gestão de Desempenhos.

5.1 Perfil do(a) Controller ou do(a) Responsável pelas Funções de Controladoria

Solicitou-se que os dados fornecidos fossem relativos ao(à) principal gestor(a) do órgão responsável pelas atividades de controladoria. No caso da existência de mais de um órgão, recomendou-se a escolha de um(a) do(a)s profissionais para os representar. As informações seguintes, portanto, procuram delinear um perfil dos profissionais representantes das áreas de controladoria dos bancos brasileiros.

5.1.1 Sexo

Há uma maior predominância de executivos homens. As mulheres participam com 16,7% do segmento pesquisado, conforme demonstra a Figura 13.

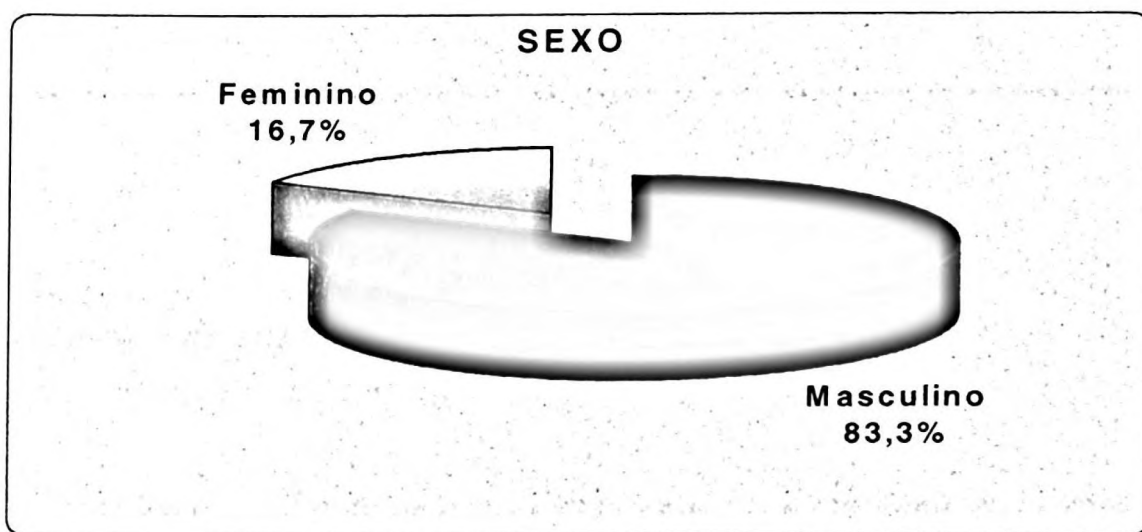


Figura 13

5.1.2 Idade

Os resultados indicam que os pesquisados têm idade média de 39 anos, idade mediana de 38, com desvio padrão de 6,3. Cargos executivos na área de controladoria exigem profissionais maduros, de maior experiência, raramente adquirida antes dos 30 anos. A Figura 14 mostra a participação percentual das faixas de idade dos que responderam a pesquisa. A maioria encontra-se na faixa dos 30 a 40 anos (56,5%).

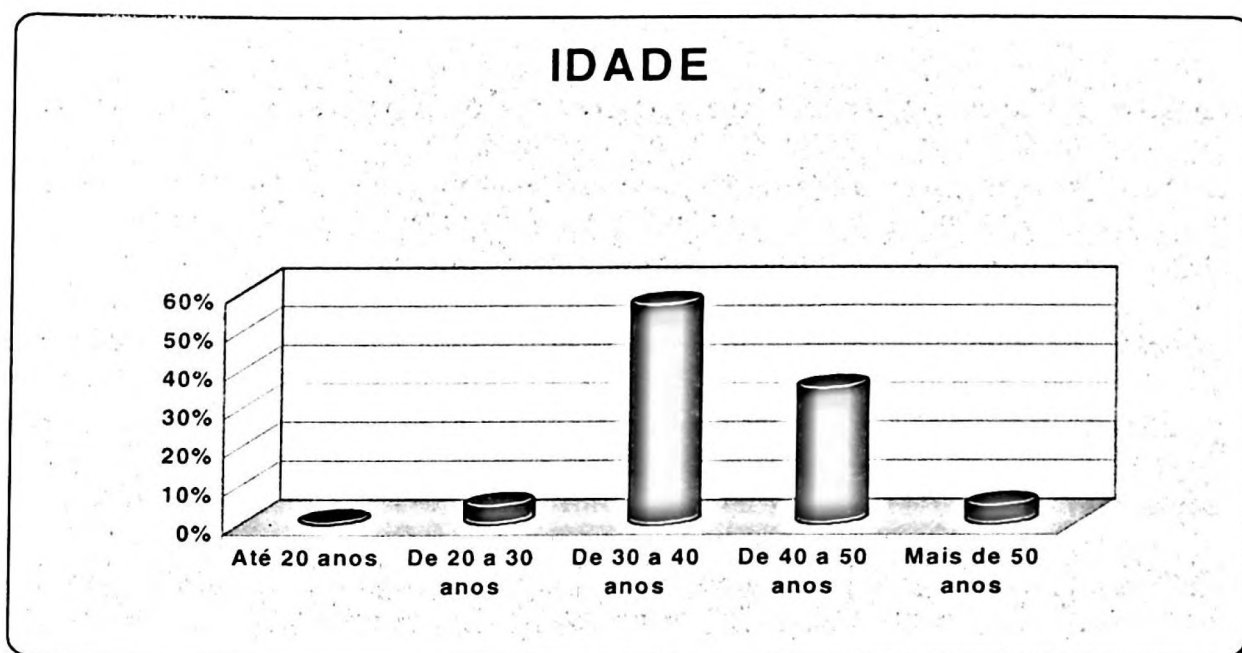


Figura 14

5.1.3 Tempo de serviço na instituição

O tempo médio de serviço na empresa situa-se em torno de 11 anos, com mediana de 6 e desvio padrão de 9,2.

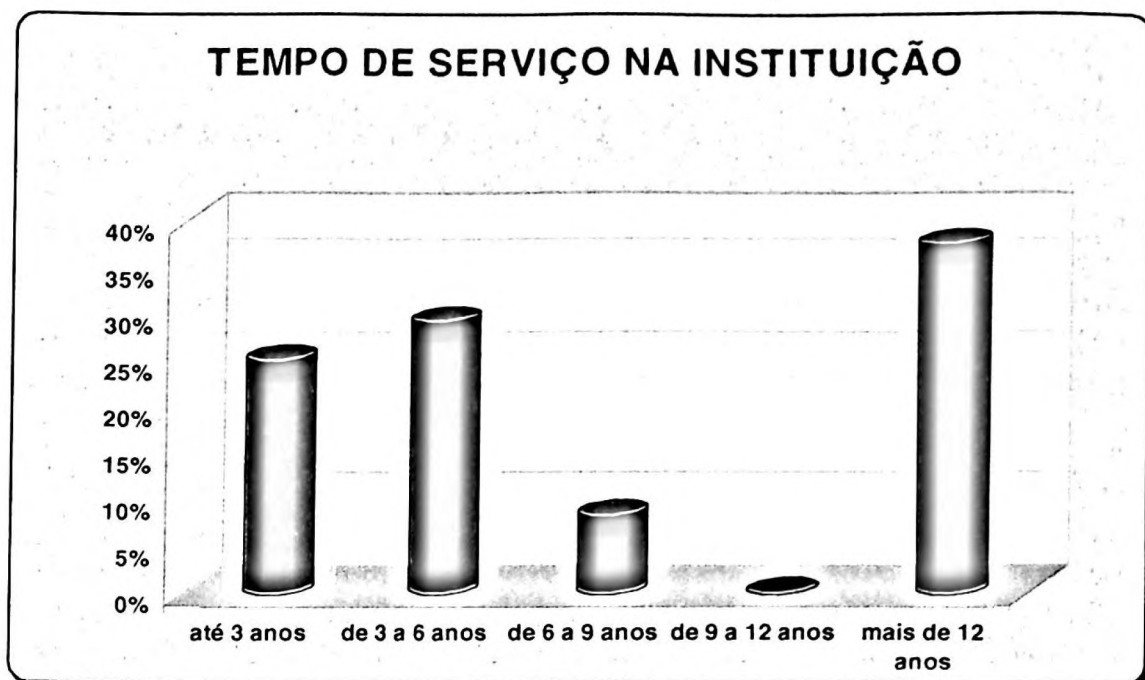


Figura 15

A faixa de tempo de serviço mais significativa é a superior a 12 anos, concentrando 37,5% dos profissionais pesquisados. Seguem-se as faixas de 3 a 6 anos, com 29,2%, e de até 3 anos, com 25% (Figura 15). Isso demonstra que a controladoria vem sendo conduzida por profissionais com maior longevidade na instituição, especialmente os que já eram responsáveis pela área contábil (gestão da escrituração, produção de demonstrações contábeis, tributação, etc.), ou a profissionais recrutados no mercado nos últimos seis anos. Também explica o fato de que as áreas de controladoria passaram a efetivamente a se estruturar após o Plano Real. Conforme mostrado no tópico 3.2, os bancos brasileiros, com as perdas de receitas inflacionárias observadas após o segundo semestre de 1994, passaram a necessitar de informações gerenciais mais eficazes.

5.1.4 Denominação do cargo/função

A denominação varia de empresa para empresa. Nesta pesquisa foram reveladas onze diferentes nomenclaturas para cargos ou funções daqueles que exercem a gestão de atividades próprias de controladoria.

A Figura 16, a seguir, mostra o resultado da tabulação. O termo “*controller*” é utilizado em 16% dos casos. As nomenclaturas mais citadas (20% em conjunto) são “diretor” ou “diretor adjunto”.

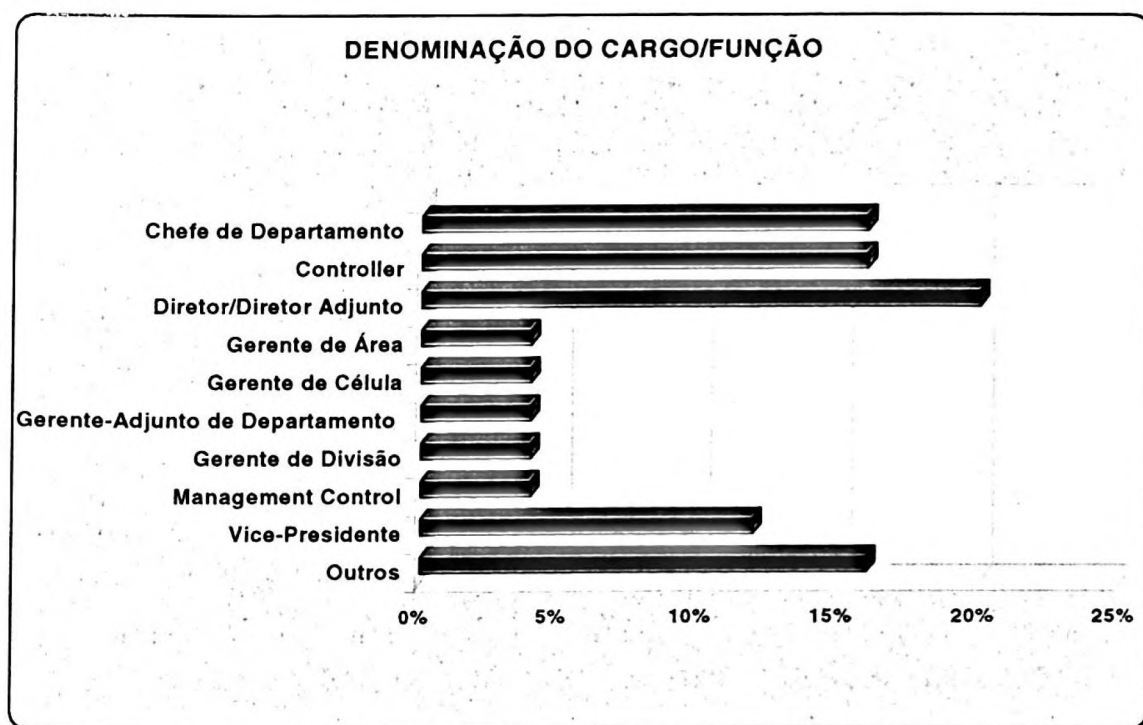


Figura 16

5.1.5 Tempo no cargo/função

O tempo de exercício no cargo ou na função revelou-se baixo: 41,7% dos profissionais consultados os desempenham há menos de dois anos e 62,5% há menos de três. O fato das áreas de controladoria dos bancos brasileiros terem sido estruturadas recentemente, em função das circunstâncias históricas e econômicas relatadas no capítulo 3, pode explicar a razão do pouco tempo de atividade dos profissionais nesses cargos ou funções (Figura 17).

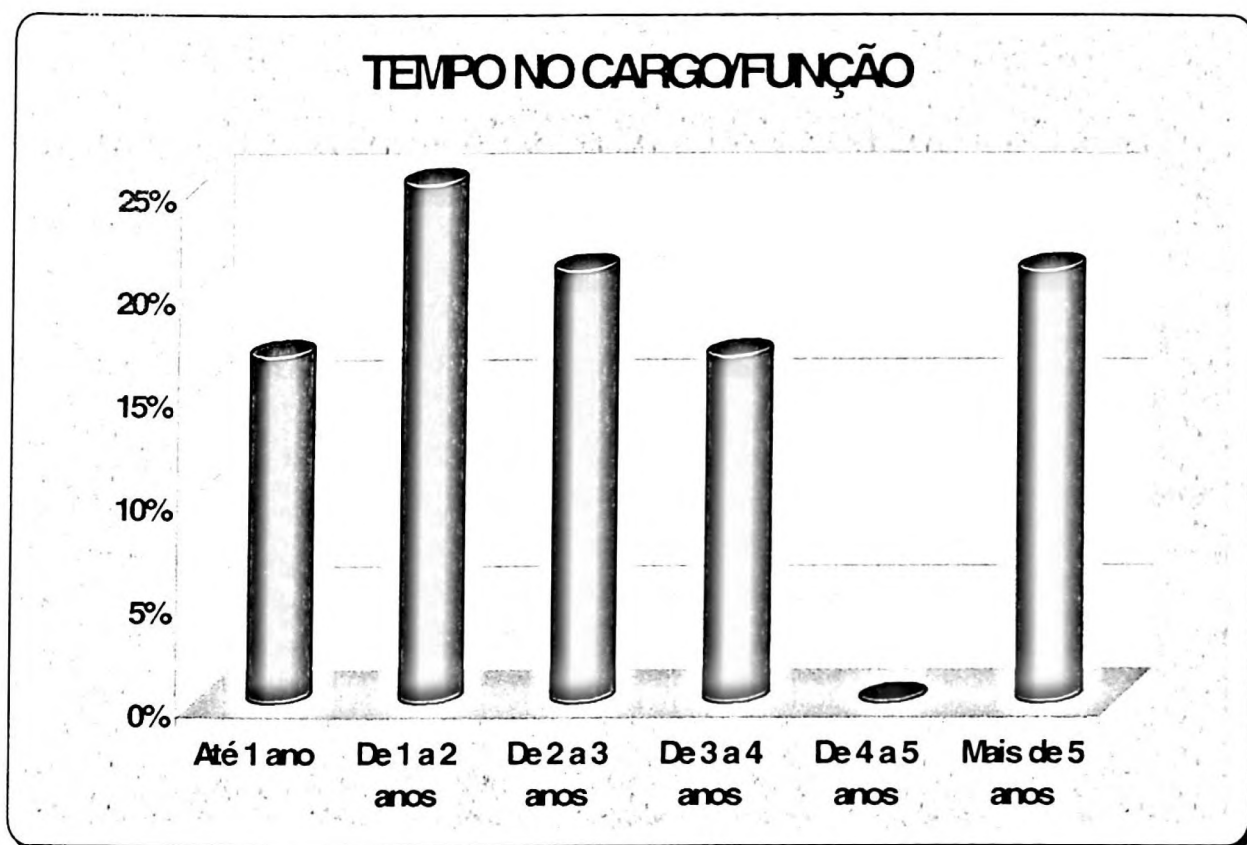


Figura 17

A significativa participação percentual da faixa de tempo superior a 5 anos (20,8%) pode ser explicada pelo fato de que alguns profissionais administram áreas

destinadas à escrituração contábil, produção de demonstrações contábeis, tributação, etc., que existem há mais tempo.

5.1.6 Denominação da Área de Atuação

O porte da instituição e a importância que esta atribui à controladoria também influem para a variedade de denominações das áreas onde atuam os *controllers* (Figura 18).

O termo “controladoria” é empregado para denominar unidades de assessoria (7,7%), células (3,9%), departamentos (21,1%), diretorias (15,8%) e vice-presidências (7,7%). A denominação mais usual é “Departamento de Controladoria”.

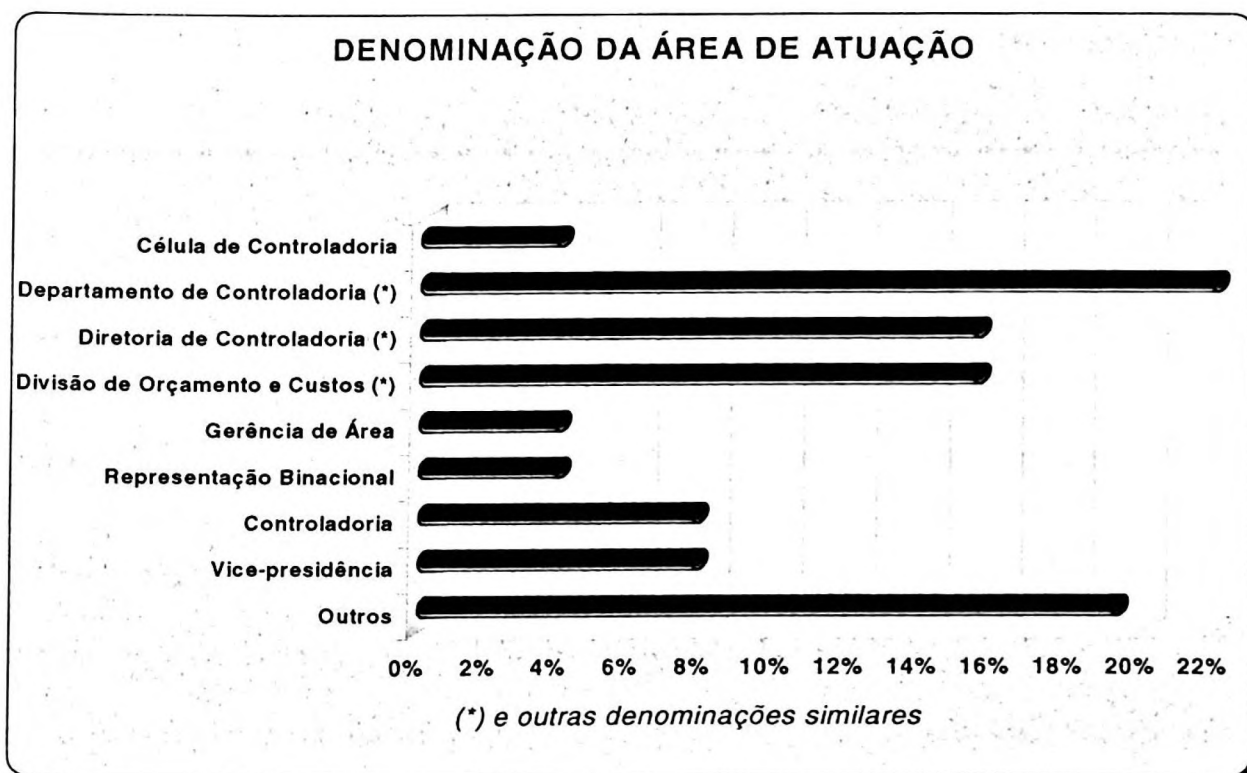


Figura 18

5.1.7 Proximidade da Controladoria com a Principal Liderança da Instituição

A fim de que se pudesse avaliar a posição organizacional e o nível de poder exercidos pelos gestores das controladorias nas instituições financeiras, foram analisados organogramas das empresas pesquisadas.

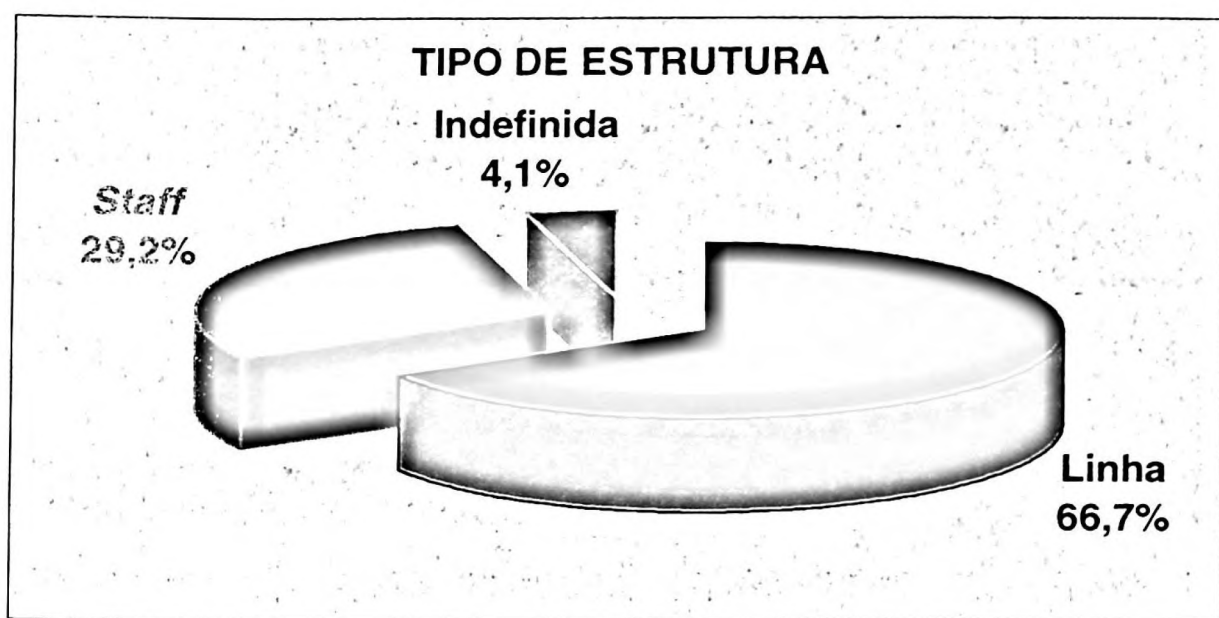


Figura 19

O estudo desses organogramas revelou que, na maioria dos casos (66,7%), as áreas de controladoria compõem estruturas hierárquicas de linha (Figura 19).

Percebe-se, também, que há grande proximidade da controladoria com o principal executivo da empresa, conforme mostra a Figura 20. Isso demonstra que os bancos brasileiros estão dando importância organizacional à controladoria, apesar de constituir uma área cujas funções ainda são pouco difundidas.

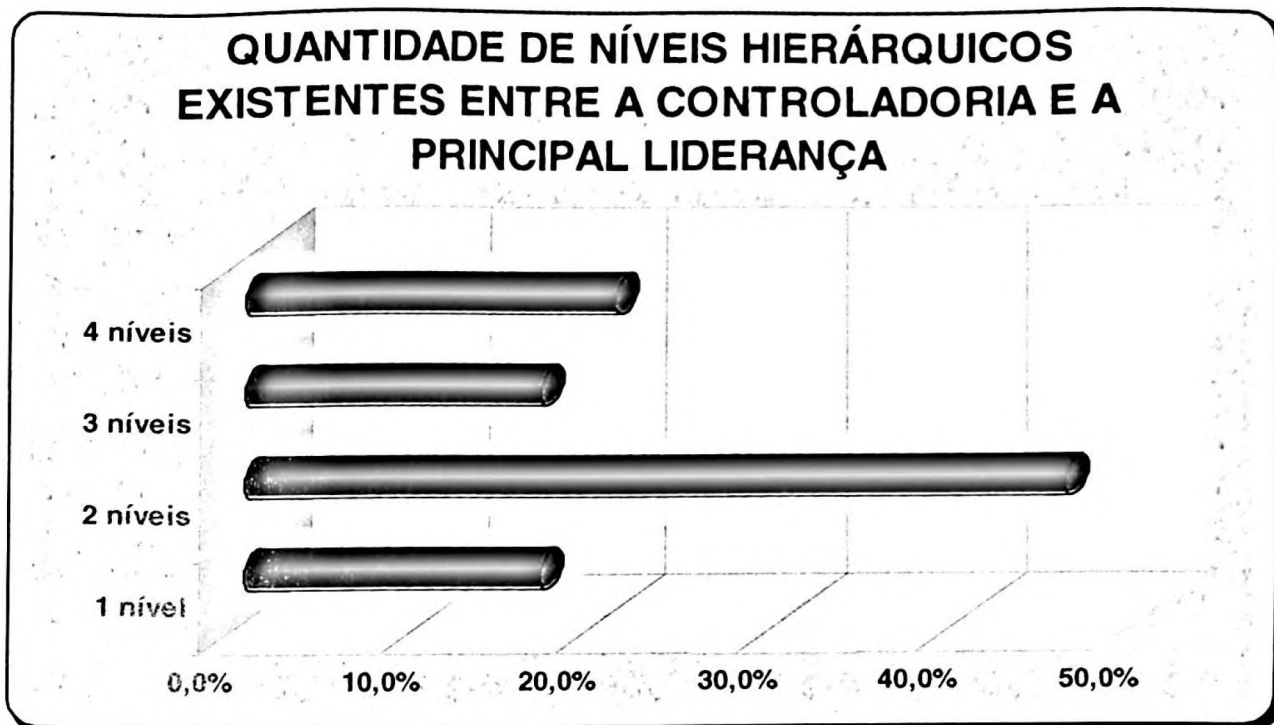


Figura 20

5.1.8 Formação Acadêmica dos Responsáveis pela Controladoria

As figuras 21 e 22 apresentam a formação acadêmica dos pesquisados, em termos regulares de graduação e pós-graduação, assim como em cursos especializados de longa duração.

5.1.8.1 Graduação

A administração das áreas de controladoria das instituições bancárias não é reduto exclusivo de contadores como, à primeira vista, poder-se-ia supor. A pesquisa revelou, é verdade, que a maioria (41,7%) dos gestores da área são graduados em

Ciências Contábeis (Figura 21), mas a participação de graduados em outros cursos é significativa: 20,8% concluíram Administração de Empresas, 16,7% Ciências Econômicas e 20,8% outros cursos.

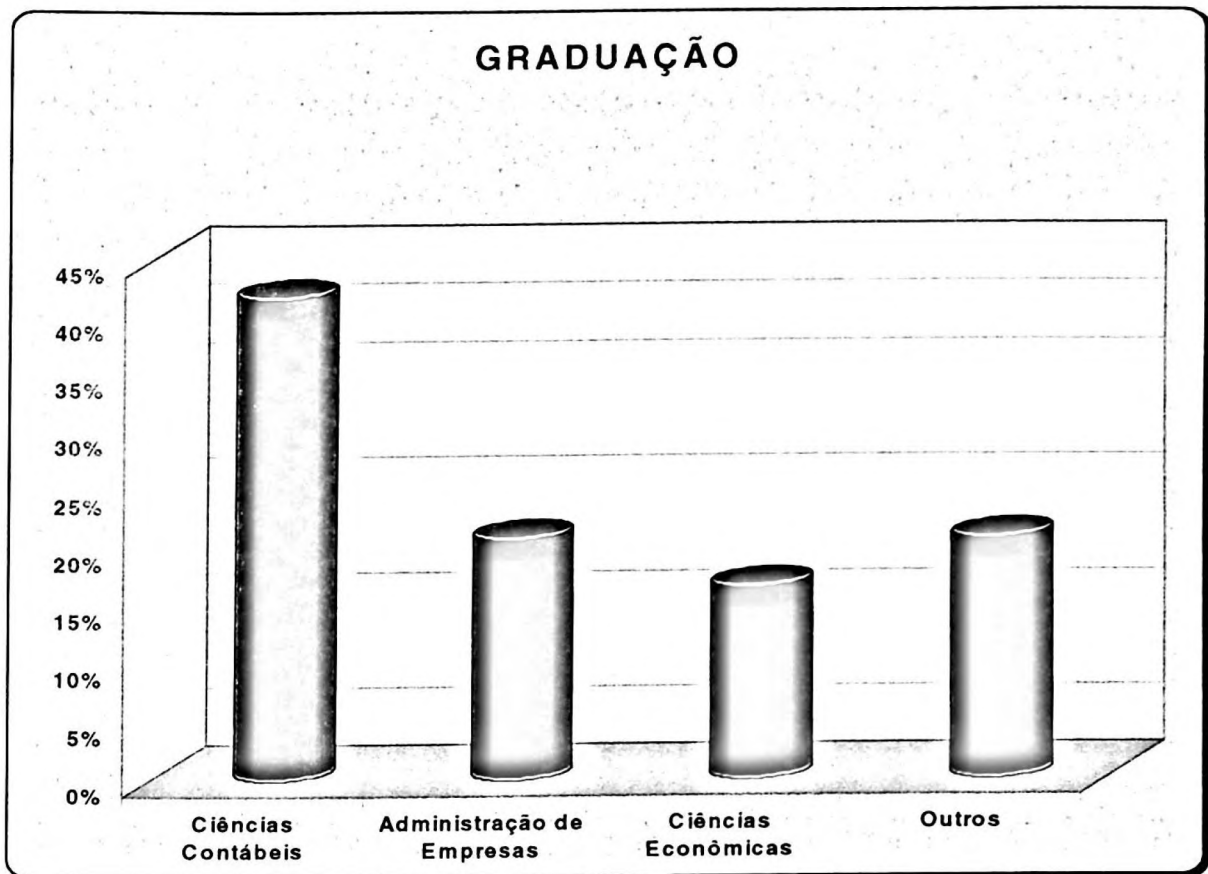


Figura 21

5.1.8.2 Pós-graduação

Conforme mostra a Figura 22, os gestores das controladorias dos bancos brasileiros possuem alto nível de formação acadêmica e capacitação. 87% dos que responderam a pesquisa participaram de cursos de pós-graduação: 4,3% na categoria de doutorado, 43,5% na de mestrado, 21,7% na de *Master Business Administrator (MBA)*

e 17,4% concluíram outros cursos.

De acordo com o *Balanço Social dos Bancos* (Febraban, 1999, p.3), em 31.12.1998, dos 435.847 empregados das instituições bancárias, apenas 5.032 (1,15%) pertenciam a faixas de escolaridade com mestrado e/ou doutorado. Isso reforça a idéia de que os bancos privilegiam a gerência de suas controladorias com os funcionários de maior qualificação.

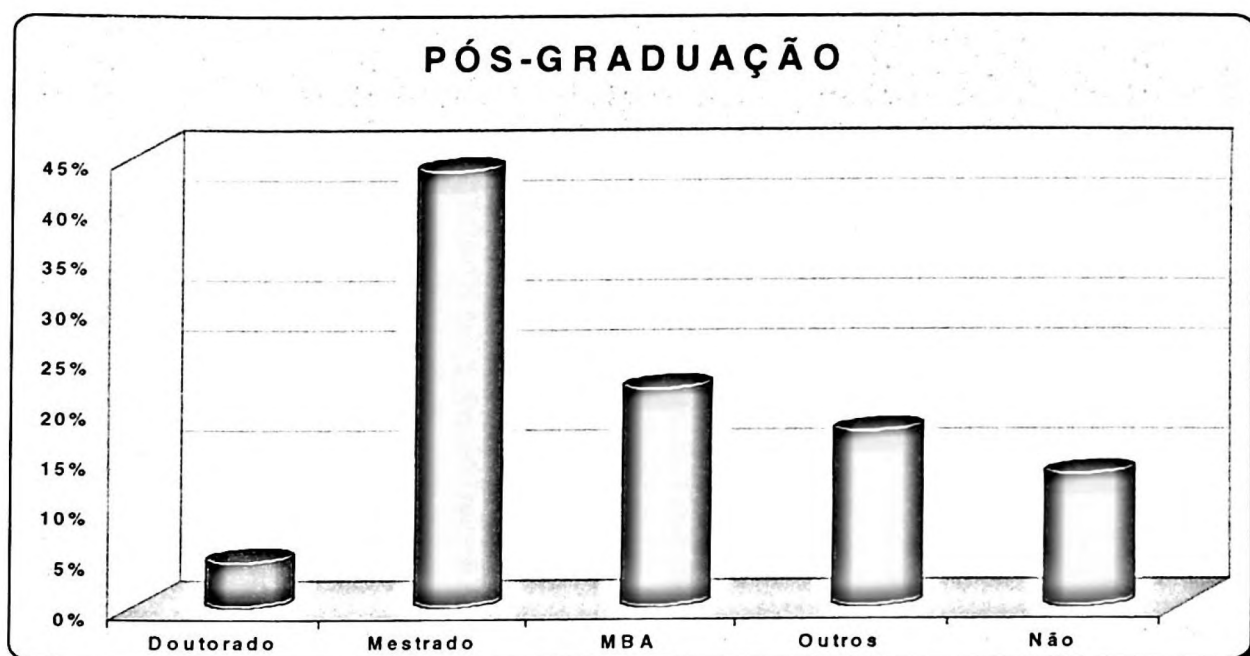


Figura 22

Os cursos de pós-graduação citados foram ministrados ou patrocinados por renomadas instituições do País e do exterior, dentre as quais, a ABAMEC, a ABBC, a ASBACE, a *École Supérieure de Commerce* de Paris - França, a Febraban, a Fundação Dom Cabral, a Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, a Fundação Getúlio Vargas, o IBMEC, a *London Business School* – Inglaterra, a Pontifícia Universidade Católica, a Universidade de Brasília, a Universidade de Lancaster – Inglaterra e a Universidade de São Paulo.

5.2 Atribuições da Unidade Organizacional que trata dos Assuntos Relacionados à Controladoria

Pediu-se que fossem informadas as principais atribuições da controladoria, com a indicação do ano a partir do qual a área desempenha tais atribuições e as quantidades de pessoas envolvidas nessas atividades, indicando as quantidades de funcionários da própria empresa e de empregados de firmas contratadas.

As questões, de natureza aberta, foram formuladas com o propósito de buscar evidências sobre quais atividades são desempenhadas nas controladorias.

Quadro 23		
ATRIBUIÇÕES		
Tipo	Percentual de Envolvidos Nas Atribuições em Relação ao Total da Controladoria	
	Empregados	Contratados
1. Administrativas	2,8%	0,0%
2. Apuração de Resultados Gerenciais e Avaliação de Desempenhos	14,5%	1,0%
3. <i>Compliance</i>	4,6%	0,0%
4. Contabilidade Societária	15,3%	2,5%
5. Contabilidade Gerencial Estratégica	3,0%	0,5%
6. Desenvolvimento e Manutenção de Metodologias, Modelos e Sistemas	13,4%	7,9%
7. Informações Gerenciais	9,9%	0,1%
8. Orçamento	7,6%	0,6%
9. Risco	1,3%	0,0%
10. Simulações/Projeções	2,5%	1,2%
11. Tributação	3,9%	0,5%
12. Auditoria Interna	0,1%	0,0%
13. Outras	6,6%	0,2%
TOTAL	85,50%	14,50%

Para fins de apresentação dos resultados da pesquisa, e tendo em vista que respostas a questões abertas apresentam as mais variadas nomenclaturas ou expressões semânticas, procurou-se agregar aquelas respostas que continham funções de características afins, com a ressalva de que outras classificações poderiam ser obtidas.

Formaram-se 13 (treze) conjuntos de atividades/funções, os quais são mostrados no Quadro 23.

Convém salientar que muitas das atribuições previstas na revisão bibliográfica, e descritas no capítulo 2 desta dissertação, são desempenhadas nos bancos brasileiros sob a responsabilidade de outras unidades organizacionais que não a controladoria. Por outro lado, a área de controladoria se incumbem de algumas atividades que, por sua natureza, deveriam pertencer a outras unidades.

As informações sobre cada um dos grupos de atividades serão apresentados nos tópicos seguintes.

5.2.1 Atribuições administrativas

Neste conjunto, agruparam-se as funções relacionadas à gestão e ao apoio da unidade organizacional responsável pela controladoria.

Foram citadas, além das atividades de chefia, outras ligadas à assessoria e execução de serviços ligados à própria área de controladoria: apoio a funcionários; gerenciamento de processos de recursos humanos, materiais e tecnológicos; organização de eventos da unidade; coordenação do processo de treinamento; coordenação do orçamento; controle dos recursos econômico-financeiros e condução do programa de qualidade.

O pessoal envolvido com as atividades de caráter administrativo, conforme

a tabulação das respostas, corresponde a cerca de 2,8% de todo o pessoal relacionado a atividades de controladoria. Não houve registros de pessoas contratadas a outras empresas para realização desses trabalhos.

Levando-se em consideração que as unidades de controladoria foram estruturadas há pouco tempo, atividades dessa natureza também são recentes nos bancos pesquisados: são desenvolvidas, em média, há menos de três anos, chegando a um máximo de 8 anos.

5.2.2 Apuração de Resultados Gerenciais e Avaliação de Desempenho

As atribuições desse módulo relacionam-se com a apuração, o controle e a análise de custos, de margens financeiras e de resultados de unidades de negócios e administrativas, de produtos, de segmentos negociais, de centros de responsabilidade, de gestores, de projetos e de clientes. Também foram contemplados a análise de desempenho econômico e financeiro, sob as diversas dimensões, e o desenvolvimento de parâmetros sobre indicadores econômico-financeiros.

A maioria dessas atividades vêm-se desenvolvendo a partir de 1995, quando os bancos se deram conta do impacto que as perdas de receitas de *float* teriam sobre seus resultados e a inexorável competição com conglomerados de padrão mundial.

Do total de pessoas envolvidas nas controladorias consultadas, cerca de 14,5% se concentram na apuração de resultados gerenciais e análise de desempenhos,

sendo 1% mão-de-obra contratada.

Ressalte-se que os estágios de apuração de resultados variam de banco para banco. Em alguns, sequer existe uma metodologia definida de apuração de rentabilidade; noutros existe a metodologia, mas a mesma ainda está em processo de implantação. Pode-se afirmar que, dos bancos pesquisados, não há um banco sequer com uma metodologia definida que esteja implantada para cálculo de custos e resultado para todas as dimensões.

Ações relacionadas com a apuração de resultado econômico e, com a utilização das premissas do GECON – Gestão Econômica, são ainda embrionárias nos bancos brasileiros. De conformidade com a pesquisa, as primeiras experiências se iniciaram em 1996 e vêm sendo implementadas paulatinamente.

5.2.3 Compliance

Neste grupo foram reunidas as atividades relacionadas com a verificação e certificação da conformidade de normas internas e externas. Através da análise das respostas, pode-se perceber que cabe às controladorias de alguns bancos o exercício de atividades relativas ao acompanhamento sistemático de custos e despesas, controle de compromissos e verificação da adequação da instituição bancária aos limites impostos por órgãos reguladores, especialmente os limites operacionais fixados pelo Banco Central e as regras de Basiléia. Também fazem parte deste conjunto de atribuições, a produção e acompanhamento de relatórios de sensibilidade (consistência de fluxos de

caixa, análise da taxa interna de retorno, confronto de planos de contas gerenciais com o legal, análise de exceções em saldos, transações, dados estatísticos, impactos de movimentações retroativas e conciliação contábil das informações gerenciais).

Nos últimos dois anos essas atividades têm ganho relevância nas controladorias em função das novas exigências do Banco Central quanto à implementação de sistemas de controles pelas instituições bancárias, conforme foi relatado no tópico 2.4.4.5. Pela pesquisa, 4,6% dos profissionais de controladorias se envolvem em atribuições de *compliance*.

5.2.4 Contabilidade societária

As atividades relacionadas à contabilidade societária, tais como o gerenciamento de sistemas para controle de planos de contas, de esquemas contábeis, de escrituração, de produção de demonstrações contábeis de caráter societário e outras da espécie, ainda têm um peso significativo no rol das atribuições das áreas de controladoria. Cerca de 17,8% do pessoal ocupado, envolvem-se com essas atribuições, sendo 2,5% empregados de firmas contratadas.

5.2.5 Contabilidade Gerencial Estratégica

A expressão “Contabilidade Gerencial Estratégica”, referenciada por WARD (1994), é aqui utilizada para representar o conjunto de atribuições citadas na pesquisa que se relacionam com o planejamento estratégico, o estudo de cenários e

tendências, a análise da concorrência, o assessoramento e capacitação de gestores nas apurações de custos, rentabilidade e nos estudos de racionalização de processos.

Essas atividades ocupam 3,5% do pessoal das controladorias dos bancos pesquisados e somente nos últimos quatro anos passaram a figurar nessas áreas.

5.2.6 Desenvolvimento e Manutenção de Metodologias, Modelos e Sistemas

Os profissionais consultados são unânimes em informar que, de alguma forma, as áreas de controladoria estão envolvidas no projeto, desenvolvimento e/ou manutenção de metodologias, modelos e sistemas para suprimento de informações para decisão. O conjunto dessas atribuições, de acordo com a pesquisa, abrange 21,3% das pessoas envolvidas, sendo 7,9% de empregados de empresas contratadas. A lista dessas atividades inclui o estudo e estabelecimento de critérios, conceitos e padrões; o desenvolvimento de projeto *Data Warehouse*; o desenvolvimento da filosofia orçamentária do conglomerado, a gerência do processo de mensuração do consumo de estrutura; a participação no desenvolvimento de simuladores; a definição do modelo e negociação dos indicadores que servirão de suporte aos sistemas de recompensas; o desenvolvimento da metodologia para preços de transferência; o desenvolvimento de modelo para apuração de rentabilidade de produtos e clientes; o desenvolvimento de sistema para avaliação e gestão de desempenho; o desenvolvimento de sistema de avaliação da rentabilidade de clientes; o desenvolvimento de metodologia de apuração

de custos e rentabilidade de clientes, produtos e projetos; o estabelecimento de critérios de composição, de agregação e de acesso às informações gerenciais; e o desenvolvimento de técnicas de análise econômico-financeira.

5.2.7 Informações Gerenciais

Este conjunto, que compreende 10% dos envolvidos com as controladorias, abrange a produção e o fornecimento de informações gerenciais, de forma sistemática ou não. As informações se destinam a embasar decisões e a suprir demandas de órgãos internos e externos. Compõem-se, geralmente, de estatísticas, relatórios de desempenho, estudos técnicos, etc.

5.2.8 Orçamento

As atividades relacionadas a orçamento correspondem a 8,2% do pessoal das áreas de controladoria. Integram este bloco: a coordenação do processo e consolidação de informações; a participação na consolidação dos orçamentos em conjunto com os responsáveis pelo planejamento; o acompanhamento dos relatórios com informações orçadas e realizadas e a respectiva gestão dos desvios; a coordenação da elaboração da reprogramação orçamentária; a coordenação de reuniões sobre o processo orçamentário; a elaboração do orçamento da própria área; a coordenação e o acompanhamento do Programa de Dispêndios Globais e do Orçamento de

Investimentos.²⁷

5.2.9 Risco

As atividades relacionadas a risco nas instituições bancárias brasileiras geralmente são desempenhadas em setores específicos, fora da controladoria. A pesquisa identificou atribuições exercidas nas controladorias que envolvem apenas cerca de 1,3% do pessoal. São as seguintes: avaliação da qualidade e eficácia dos instrumentos e critérios de mensuração de riscos; avaliação do impacto dos diversos fatores de risco na formação do resultado econômico da instituição ou do conglomerado; gerenciamento do risco de mercado; participação na definição dos livros de negócios da empresa com vistas a garantir a correta apuração e responsabilização dos riscos; análise do risco de crédito e atribuição de *rating*; subsídio à formulação da política de riscos da instituição; subsídio ao processo de alteração de limites de exposição global a riscos do banco; subsídio ao processo orçamentário e avaliativo com informações de risco.

5.2.10 Simulações/Projeções

Os bancos pesquisados envolvem 3,7% do pessoal de suas controladorias

²⁷ Os bancos estatais realizam o Programa de Dispêndios Globais e o Orçamento de Investimentos, os quais são submetidos ao Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais - DEST, órgão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O artigo 165, parágrafo 5º, inciso II, da Constituição Federal, determina que o Orçamento de Investimentos de cada empresa em que a União, direta ou

em atribuições relacionadas a simulações e projeções, que visam a geração de informações sobre os principais elementos que compõem o resultado da empresa e de suas unidades isoladas, objetivando a tomada de decisões para o planejamento desse resultado. As informações projetadas servem, especialmente, para a realização de ajustes de rumo de situações não desejáveis em direção aos objetivos e metas estabelecidas. Algumas controladorias dispõem de *softwares* com dados regionais, tais como arrecadação, população economicamente ativa, renda média da população, quantidade de pontos de atendimento e perfil das instituições concorrentes. A partir daí é possível elaborar um mapa com as principais variáveis do mercado, e projetar metas de receitas, nível de automatização necessário, número de contas esperadas, ponto de equilíbrio, etc..

Foram citadas na pesquisa as seguintes atribuições: análise de viabilidade de projetos, investimentos, produtos e serviços; análise da viabilidade econômica de abertura de agências; levantamento de previsão de lucros e perdas; simulação de resultados decorrentes das diferentes alternativas orçamentárias; simulações de resultados; simulações e projeções de taxas e índices.

5.2.11 Tributação

As atividades relacionadas com planejamento tributário, cálculo e gestão de tributos envolvem 4,4% do total do pessoal das controladorias.

indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto, seja submetido à consideração do Congresso Nacional.

5.2.12 Auditoria Interna

Os bancos, de forma geral, mantêm áreas específicas para a controladoria e auditoria interna. Das instituições bancárias pesquisadas, apenas 0,1% dos profissionais ligados às controladorias executam atividades de auditoria.

5.2.13 Outras

As atividades/funções não classificadas nos outros conjuntos envolvem 6,8% do pessoal das controladorias. Foram citadas atribuições tais como o controle de operações de crédito especiais, tesouraria, *backoffice*, e operações internacionais.

5.3 Gestão de Desempenhos

Foram formuladas indagações a respeito de alguns temas ligados à produção de informações para a gestão de desempenhos. A pesquisa abordou aspectos relacionados aos instrumentos utilizados pela controladoria para mensuração do resultado gerencial, sobre as formas de mensuração de rentabilidade, indicadores utilizados, alocação de capital, preços de transferência de fundos, alocação gerencial de custos, frequência e usuários dos orçamentos gerenciais, e sobre a influência das informações produzidas na remuneração/premiação dos funcionários da instituição.

5.3.1 Instrumentos

Que instrumentos (modelos, sistemas, etc.) a instituição utiliza para a mensuração do resultado gerencial? Desde quando o(s) instrumento(s) é(são) utilizado(s)? E quais seus pontos fortes?

Na formulação das questões, não houve menção a nenhum modelo ou sistema específico.

As respostas relatam modelos e sistemas em diferentes estágios e com objetivos diversos. Há, desde simples modelos para cálculo e reporte de resultados financeiros, até outros, mais sofisticados, destinados à mensuração de resultados econômicos, sob diversas dimensões, com o uso da metodologia GECON.

Na figura 23, adiante, encontram-se sintetizadas, na posição de 31.12.1998, as faixas de idade dos modelos/sistemas. Percebe-se que se tratam de instrumentos utilizados há pouco tempo: 73% deles têm menos de quatro anos.

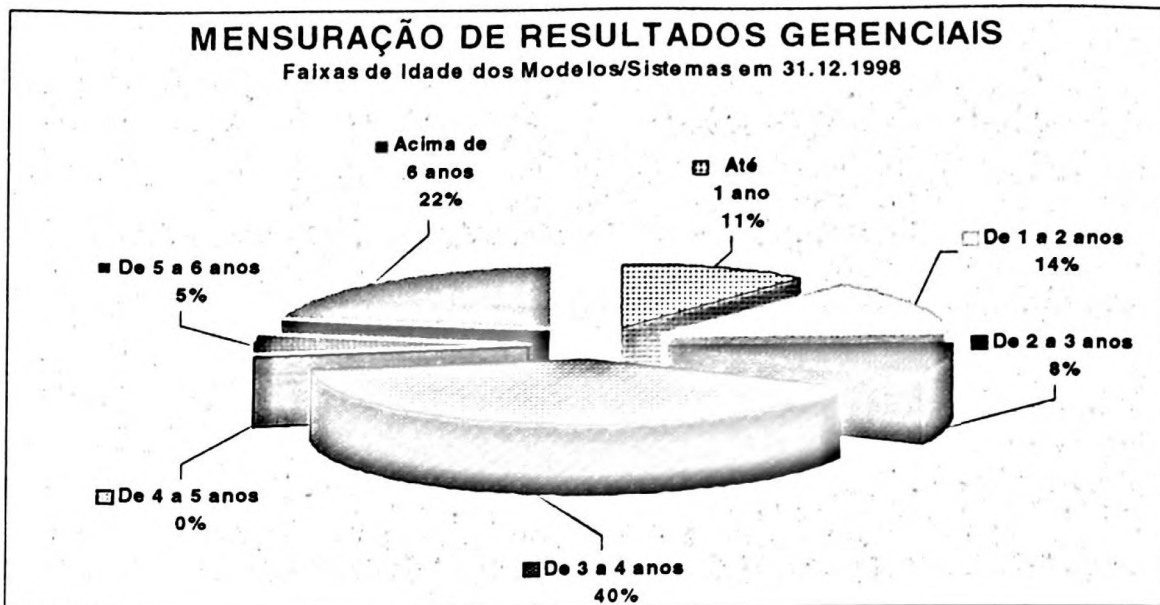


Figura 23

No Quadro 24 estão descritos os principais pontos fortes que os profissionais de controladoria reconhecem nos modelos e sistemas que utilizam.

Quadro 24
PRINCIPAIS PONTOS FORTES DOS MODELOS/SISTEMAS
1. Demonstra o resultado de todos os gerentes, filiais, área de atendimento e setor de atividade.
2. Demonstra diariamente o resultado da tesouraria com valores de mercado
3. Determina o retorno do acionista, levando em consideração o risco do capital.
4. Flexibilidade e agilidade.
5. Manipulação de grandes volumes de dados.
6. Analisa resultados operacionais e mercadológicos.
7. Apura e controla resultados financeiros usando premissas GECON.
8. O método para avaliação dos ativos e passivos é o mais realista possível e mostra o valor do PL do banco se todos os ativos e passivos fossem liquidados a mercado
9. Simplicidade, velocidade.
10. Conciliável com a contabilidade societária.
11. Mensura o resultado do banco após retirado o retorno dos sócios.
12. Mensura o resultado por cliente, produto, gerente etc.
13. Possibilita o controle dos gastos por departamento.
14. Dá uma visão detalhada dos resultados do banco para todos os funcionários dos níveis gerenciais.
15. Não existe rateio.
16. Todos os produtos são medidos.
17. Permite simulações na ponta.
18. Foca o que interessa.
19. Permite que se aja onde há falhas.
20. Demonstra à agência, onde deve atuar, visando otimizar o resultado global.
21. Permite o acompanhamento diário dos produtos.
22. Permite o cálculo do ponto de equilíbrio, do <i>payback</i> e do índice de rentabilidade do capital investido.
23. Calcula margens de contribuição de agências.
24. Possibilita conhecer a posição de captação/aplicação, de forma on-line, por agência, utilizando mecanismo de caixa central.
25. Dá condições de se cobrar produtividade.
26. Mensura o resultado por cliente em função do PLE (Basiléia).

5.3.2 Dimensões da Rentabilidade

Pediu-se que fossem informados, para cada forma de mensuração de resultados, o percentual de abrangência, a periodicidade e os usuários da informação.

No Quadro 25 estão discriminadas as formas de mensuração citadas e o percentual de utilização pelos bancos pesquisados. O cálculo de resultados gerenciais por produtos/serviços e pelo total geral do banco têm o mesmo percentual de uso: 57,9%; e foram os modos de mensuração mais citados. Seguem-se a mensuração por agência e por linhas de negócios (ambas com 47,4%); e por gerentes (42,1%).

Foi solicitado, ainda, que os pesquisados indicassem o ano a partir do qual usam a forma de mensuração e o percentual de abrangência, ou seja, quanto dos elementos de mensuração, em termos percentuais, já são incorporados ao modelo, para fins de produção de informações gerenciais. O resultado da tabulação das respostas, em termos médios, encontra-se, também, no Quadro 25.

Quadro 25			
MENSURAÇÃO DE RESULTADOS GERENCIAIS PELOS BANCOS PESQUISADOS			
TEMPO DE USO E ABRANGÊNCIA			
FORMA DE MENSURAÇÃO	PERCENTUAL DE USO	MÉDIA DE TEMPO (EM ANOS) DESDE QUANDO REALIZAM A MENSURAÇÃO ATÉ 31.12.1998	MÉDIA DOS PERCENTUAIS DE ABRANGÊNCIA
Por Agência	47,4%	4,3	100,0%
Por Região Geográfica	26,3%	4,4	100,0%
Por Produtos/Serviços	57,9%	6,6	95,0%
Por Fontes de Recursos	26,3%	4,6	100,0%
Por Linhas de Negócios	47,4%	5,6	98,0%
Por Segmentos de Clientes	36,8%	11,1	81,4%
Por Clientes Individuais	36,8%	4,9	72,9%
Por Grupos Econômicos	15,8%	5,7	60,0%
Por Gerentes	42,1%	5,4	97,5%
Por Mesa da Tesouraria	5,3%	7,0	100,0%
Por Equipe Comercial	5,3%	4,0	100,0%
Pelo Total Geral do Banco	57,9%	5,7	100,0%

Ainda com relação a cada uma das formas de produção de informações gerenciais pelos bancos, foi solicitada informação sobre a periodicidade em que são geradas. A síntese das respostas encontra-se no Quadro 26.

Quadro 26					
MENSURAÇÃO DE RESULTADOS GERENCIAIS PELOS BANCOS PESQUISADOS					
PERIODICIDADE DE GERAÇÃO DOS RELATÓRIOS GERENCIAIS					
FORMA DE MENSURAÇÃO	PERIODICIDADE				
	<i>Diária</i>	<i>Mensal</i>	<i>Trimestral</i>	<i>Semestral</i>	<i>Anual</i>
Por Agência	6,2%	62,5%	12,5%	6,3%	12,5%
Por Região Geográfica	0,0%	75,0%	12,5%	0,0%	12,5%
Por Produtos/Serviços	20,0%	55,0%	10,0%	5,0%	10,0%
Por Fontes de Recursos	11,1%	66,7%	11,1%	0,0%	11,1%
Por Linhas de Negócios	11,8%	52,9%	11,8%	11,8%	11,8%
Por Segmentos de Clientes	20,0%	40,0%	20,0%	6,7%	13,3%
Por Clientes Individuais	13,3%	46,7%	20,0%	6,7%	13,3%
Por Grupos Econômicos	0,0%	50,0%	16,7%	16,7%	16,6%
Por Gerentes	26,7%	40,0%	13,3%	6,7%	13,3%
Por Mesa da Tesouraria	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Por Equipe Comercial	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%
Pelo Total Geral do Banco	10,0%	65,0%	10,0%	5,0%	10,0%

Quanto ao destino preferencial dos relatórios sobre as diversas modalidades de mensuração, solicitou-se que fossem indicados os níveis gerenciais para os quais as informações eram encaminhadas, de acordo com a codificação abaixo:

A – Alta Administração - relatórios, telas etc. destinados a usuários do mais alto nível da Empresa;

T – Nível Tático - informações destinadas aos escalões intermediários, geralmente gestores de produtos, de departamentos, etc.;

O - Nível Operacional - informações são encaminhadas a gestores de agências, de unidades de serviços, de unidades de negócios, etc.).

O Quadro 27 mostra os resultados tabulados.

Quadro 27						
MENSURAÇÃO DE RESULTADOS GERENCIAIS PELOS BANCOS PESQUISADOS						
DESTINO DAS INFORMAÇÕES						
FORMA DE MENSURAÇÃO	USUÁRIOS					
	A – Alta Administração; T – Nível Tático; O – Nível Operacional					
	A	A/T	A/T/O	T	T/O	O
Por Agência	10,0%	10,0%	80,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Por Região Geográfica	0,0%	16,7%	83,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Por Produtos/Serviços	16,7%	33,3%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Por Fontes de Recursos	14,3%	14,3%	57,1%	14,3%	0,0%	0,0%
Por Linhas de Negócios	9,1%	36,4%	36,4%	9,1%	9,1%	0,0%
Por Segmentos de Clientes	0,0%	44,4%	44,4%	0,0%	11,1%	0,0%
Por Clientes Individuais	0,0%	33,3%	33,3%	11,1%	22,2%	0,0%
Por Grupos Econômicos	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%	25,0%
Por Gerentes	12,5%	25,0%	37,5%	12,5%	12,5%	0,0%
Por Mesa da Tesouraria	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Por Equipe Comercial	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pelo Total Geral do Banco	50,0%	7,1%	42,9%	0,0%	0,0%	0,0%

5.3.3 Indicadores de Desempenho

Foi formulada a seguinte pergunta: “*Quais os indicadores de desempenho mais relevantes efetivamente utilizados no processo de gestão da Instituição?*”. Como a indagação foi de natureza aberta, as respostas foram muito variadas. Para fins de registro dos indicadores mais citados, fez-se uma compilação das respostas cujo resultado é apresentado através dos Quadros 28 a 33, a seguir. Alguns dos indicadores estão acompanhados da fórmula de cálculo fornecida pelos profissionais pesquisados.

5.3.3.1 Indicadores de Crescimento

Os indicadores considerados mais significativos para acompanhar o crescimento da instituição em determinado período estão reunidos no Quadro 28.

Quadro 28	
INDICADORES DE DESEMPENHOS UTILIZADOS NA GESTÃO DOS BANCOS	
INDICADORES DE CRESCIMENTO	
◆	Saldo Médio do Ativo Total (período) / Saldo Médio do Ativo Total (período anterior)
◆	Saldo Médio das Receitas Brutas (período) / Saldo Médio das Receitas Brutas (período anterior)
◆	Saldo Médio das Receitas Líquidas (período) / Saldo Médio das Receitas Líquidas (período anterior)
◆	Custos Diretos (período) / Custos Diretos (período anterior)
◆	Custos Realocados (período) / Custos Realocados (período anterior)
◆	Saldo Médio Operações em Atraso (período) / Saldo Médio Operações em Atraso (período anterior)
◆	Saldo Médio Créditos em Liquidação (período) / Saldo Médio Créditos em Liquidação (período anterior)
◆	Saldo Médio Operações Baixadas como Prejuízos (período) / Saldo Médio Operações Baixadas como Prejuízos (período anterior)

5.3.3.2 Indicadores de Solvência e Liquidez

O Quadro 29 reúne os indicadores de solvência e de liquidez.

Quadro 29	
INDICADORES DE DESEMPENHOS UTILIZADOS NA GESTÃO DOS BANCOS	
INDICADORES DE SOLVÊNCIA/LIQUIDEZ	
◆	Saldo Médio Operações em Atraso / (Saldo Médio Operações em Curso Normal + Saldo Médio Operações em Atraso + Saldo Médio Créditos em Liquidação)
◆	Saldo Médio Créditos em Liquidação / (Saldo Médio Operações em Curso Normal + Saldo Médio Operações em Atraso + Saldo Médio Créditos em Liquidação)
◆	(Saldo Médio Operações em Atraso + Saldo Médio Créditos em Liquidação) / (Saldo Médio Operações em Curso Normal + Saldo Médio Operações em Atraso + Saldo Médio Créditos em Liquidação)
◆	Recuperações de Créditos em Atraso no Período / Saldo Médio Operações em Atraso
◆	Recuperações de Créditos em Liquidação no Período / Saldo Médio Créditos em Liquidação
◆	(Despesa com Provisões para Créditos Inadimplidos – Recuperações de Créditos Inadimplidos) / Margem de Aplicação
◆	Liquidez Corrente
◆	Liquidez de Curtíssimo Prazo (30 dias)

5.3.3.3 Indicadores de Rentabilidade

A maior quantidade de indicadores apontados relacionam-se à rentabilidade, e estão listados no Quadro 30.

Quadro 30	
INDICADORES DE DESEMPENHOS UTILIZADOS NA GESTÃO DOS BANCOS	
INDICADORES DE RENTABILIDADE	
◆	Lucro Econômico
◆	Margem de Contribuição
◆	Margem de Contribuição por Fator Limitativo
◆	Rentabilidade sobre Ativo Antes das Realocações = Resultado Operacional Antes das Realocações / Ativo Total
◆	Rentabilidade sobre Ativo = Resultado Operacional / Ativo Total
◆	Resultado Operacional por Funcionário = Resultado Operacional / Número de Funcionários
◆	Margem Financeira / Receita Líquida
◆	Despesas Administrativas / Margem Financeira
◆	Despesas de Pessoal / Margem Financeira
◆	Receitas de Prestação de Serviços / Despesas Administrativas
◆	Retorno sobre Patrimônio Líquido = Lucro Líquido / Patrimônio Líquido
◆	Retorno sobre Ativos = Lucro Líquido / Ativo Total
◆	Retorno sobre Operações de Crédito = Lucro Líquido / Operações de Crédito
◆	EVA – <i>Economic Value Added</i> (Valor Econômico Agregado)
◆	RORAC – <i>Return On Risk Adjusted Capital</i> (Retorno sobre o Capital Ajustado ao Risco)
◆	Retorno Próprio x <i>Benchmark</i>
◆	<i>Spread</i> = (Receitas de Intermediação / Ativos Geradores de Receitas) – (Despesas de Intermediação/Passivos Geradores de Despesas)
◆	Resultado da Intermediação Financeira / Número de Funcionários

5.3.3.4 Indicadores de Custos

Os indicadores relacionados a custos estão representados no Quadro 31.

Quadro 31	
INDICADORES DE DESEMPENHOS UTILIZADOS NA GESTÃO DOS BANCOS	
INDICADORES DE CUSTOS	
◆	Custo Médio de Pessoal = (Folha de Pagamento + Encargos Sociais) / Número de Funcionários
◆	Índice de Eficiência Operacional = Custo Total / Saldo Médio das Receitas Líquidas
◆	Custos Variáveis / Receitas Brutas
◆	Despesas Administrativas Diretas / Receitas Brutas
◆	Despesas Administrativas Totais / Receitas Brutas

5.3.3.5 Indicadores de Risco

No Quadro 32 estão os indicadores que designam riscos para as instituições bancárias, na visão dos profissionais pesquisados.

Quadro 32	
INDICADORES DE DESEMPENHOS UTILIZADOS NA GESTÃO DOS BANCOS	
INDICADORES DE RISCO	
◆	$\text{Grau de Alavancagem Operacional} = 1 + (\text{Custo Administrativo Total} / \text{Resultado Operacional})$
◆	$\text{Ponto de Equilíbrio de Risco} = 100\% / \text{Grau de Alavancagem Operacional}$
◆	$\text{Multiplicador do Custo Fixo} = 1 / \text{Margem de Contribuição}$
◆	$\text{Provisão para Créditos Irregulares} / \text{Operações Irregulares}$
◆	$\text{Operações Irregulares} / \text{Ativo Total}$
◆	$\text{Provisão para Créditos Irregulares} / \text{Operações Irregulares}$
◆	$\text{Índice de Basileia} = \text{Patrimônio Líquido Ajustado} / \text{Ativo Ponderado pelo Risco (conforme normas do Banco Central do Brasil)}$
◆	$\text{Risco de Capital} = 1 / (\text{Ativo Total} / \text{Patrimônio Líquido})$

5.3.3.6 Indicadores Patrimoniais

De acordo com as respostas à pesquisa, os indicadores mais relevantes para a gestão dos bancos, de natureza patrimonial, são os relacionados no Quadro 33.

Quadro 33	
INDICADORES DE DESEMPENHOS UTILIZADOS NA GESTÃO DOS BANCOS	
INDICADORES PATRIMONIAIS	
◆	$\text{Capitalização} = \text{Patrimônio Líquido} / (\text{Passivo Total} + \text{Patrimônio Líquido})$
◆	$\text{Imobilização do Capital Próprio} = \text{Permanente} / \text{Patrimônio Líquido}$
◆	$\text{Participação dos Recursos de Repasses nos Recursos Totais} = \text{Repasses} / \text{Recursos Totais}$
◆	$\text{Alavancagem} = \text{Captação Total} / \text{Patrimônio Líquido}$
◆	$\text{Repasses} / \text{Operações de Crédito}$
◆	$\text{Depósitos à Vista} / \text{Funcionários}$
◆	$\text{Depósitos a Prazo} / \text{Funcionários}$
◆	$\text{Ativos Totais} / \text{Funcionários}$
◆	$\text{Ativos Totais} / \text{Unidades de Negócios}$

5.3.4 Alocação de capital

Alocar capital significa destinar parte de recursos para determinado fim. No tópico 2.4.4.5, que trata das atribuições relacionadas a *compliance* nos bancos, foram abordados os parâmetros estabelecidos pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia, do *Bank for International Settlements – BIS*, para determinação do capital exigido dos bancos, adequando-o aos níveis de riscos de suas operações ativas. Esses são os parâmetros regulatórios de alocação de capital. Além das exigências legais, existem as exigências dos depositantes, os quais preferem as instituições com maior nível de capital, por razões de segurança.

De acordo com WEBB (1996, p. 77), o conceito-chave subjacente deste tema é que, para se comparar os retornos de um grupo arbitrário de ativos ou unidades de negócios, deve ser levada em conta uma medida dos riscos assumidos para proporcionar esses retornos. Um dos modelos utilizados pelos bancos para dimensionar a real necessidade de capital denomina-se *RORAC*, sigla de *Return On Risk Adjusted Capital* (Retorno sobre o Capital Ajustado ao Risco).

O resultado da consulta sobre as formas de alocação de capital está consubstanciado na Figura 24. As instituições bancárias com atuação no Brasil, de acordo com a pesquisa, já realizam, ou estão considerando utilizar, alocação de capital aos clientes/segmentos (7,7%), às unidades de negócios (26,9%), aos produtos (15,4%) e às operações (3,8%). No entanto, 46,1% não têm um critério, além das medidas regulatórias (Acordo da Basiléia), para alocação de capital.

ALOCAÇÃO DE CAPITAL

A Instituição utiliza, ou está considerando utilizar nos próximos seis meses, alguma técnica de alocação de capital como forma de medir a eficiência na utilização de recursos?

De que maneira?

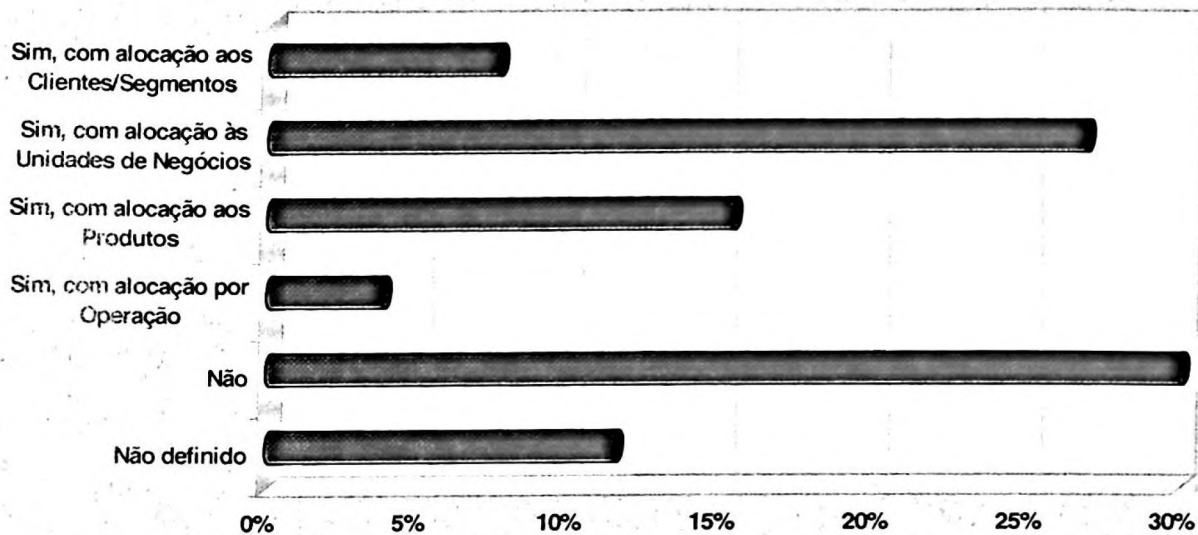


Figura 24

5.3.5 Preços de Transferência

A maior parte (70,8%) das instituições bancárias que participaram da pesquisa responderam que utilizam, como forma de estipular os preços de transferência de fundos, o critério de *funding casado*²⁸. A Figura 25 apresenta os critérios revelados pela pesquisa.

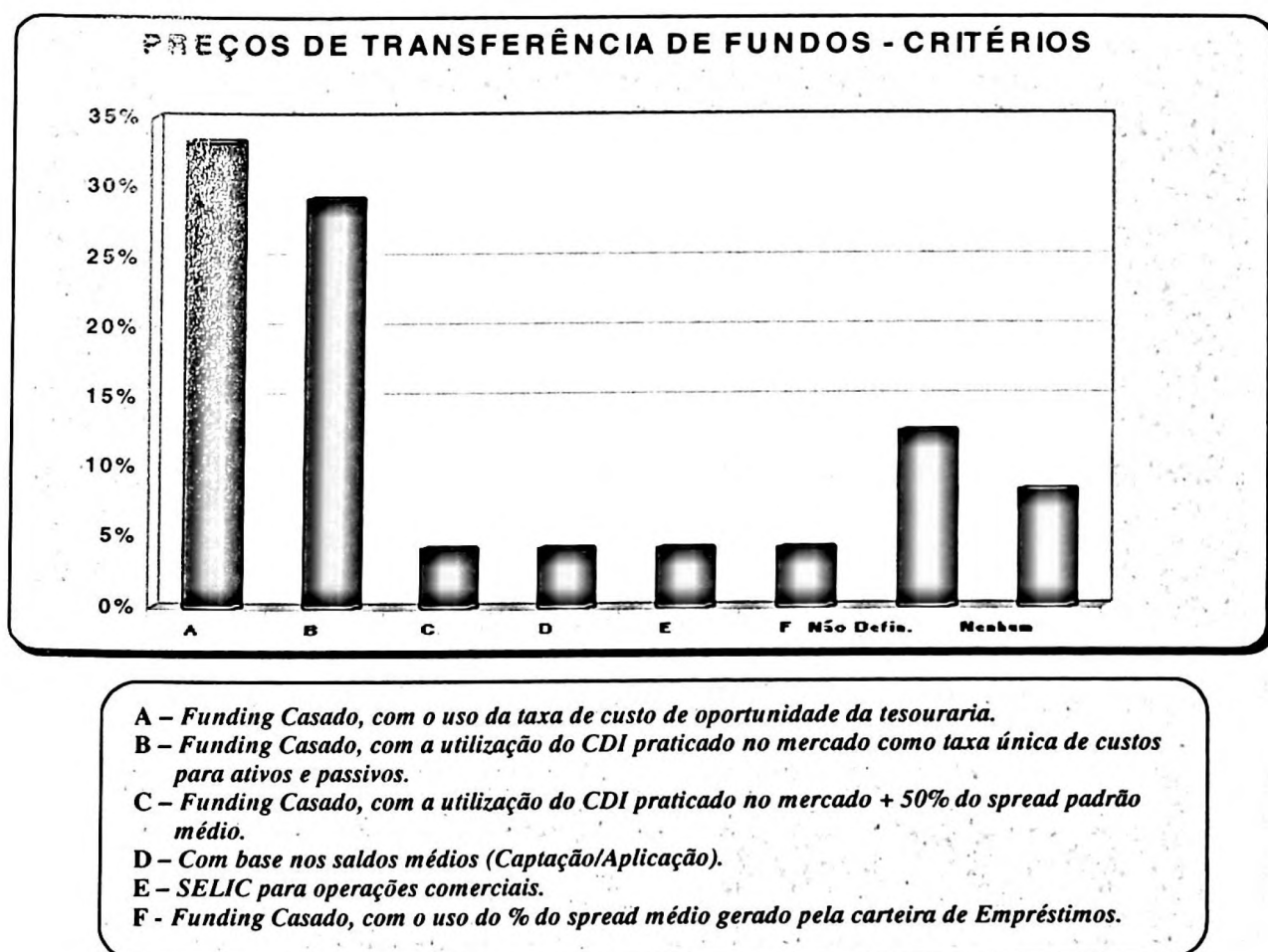


Figura 25

²⁸ *Funding casado* é um critério interno de transferência de fundos que absorve os descasamentos de prazos e moedas nas transações envolvendo unidades de uma instituição financeira, com a utilização de um mecanismo denominado “caixa central”. O mecanismo de caixa central, as regras de funcionamento e os critérios de operação são descritos por HASTINGS (1992, p.14-34) e por MALUF FILHO e ORSOLINI (1995, p. 127).

5.3.6 Gestão de Custos

Em torno de 50% dos bancos consultados utilizam a metodologia de alocação plena ou total de custos, ou seja, para determinar os custos de produtos, serviços e/ou unidades, em determinado período, consideram todos os custos incorridos, inclusive os de natureza estrutural ou fixa. A alocação exclusiva de custos diretos é utilizada por 16,7% dos que responderam a questão. O custeio, com a utilização das premissas do ABC²¹ é usado, de forma pontual, em 4,2% dos casos e, de forma completa, em 12,5%. As respostas indicam, ainda, que 4,2% dos pesquisados administram seus custos utilizando a metodologia de custos-padrão (Figura 26).

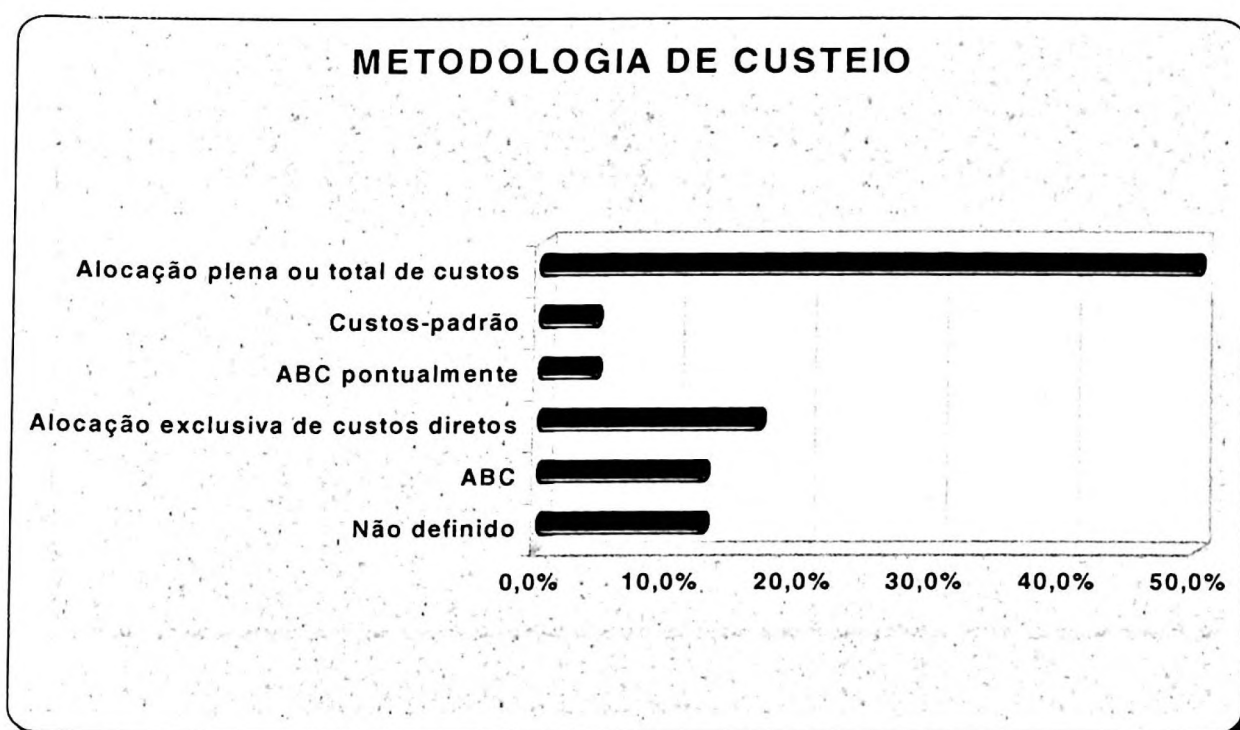


Figura 26

²¹ No ABC (Activity Based Costing, ou custeio baseado em atividades), conforme NAKAGAWA (1994, p.39), "assume-se como pressuposto que os recursos de uma empresa são consumidos por suas atividades e não pelos produtos que fabrica. Os produtos surgem como consequência das atividades consideradas estritamente necessárias para fabricá-los e/ou comercializá-los, e como forma de se atender as necessidades, expectativas e anseios dos clientes". Assim sendo, para determinação dos custos de produtos e serviços, são identificadas as atividades relacionadas com estes e o consumo de recursos nessas atividades, de acordo com uma metodologia própria.

Quanto à periodicidade em que são geradas as informações sobre custos (Figura 27), a pesquisa indica que 52,2% dos bancos as produzem mensalmente; 4,3%, semestralmente; 8,7%, diariamente; 4,3%, trimestralmente; e 4,3% a cada 10 dias. Ressalte-se que 17,4% dos pesquisados informaram que não têm uma frequência definida para gerar tais informações ou que não dispõem de sistemas para fazê-lo.

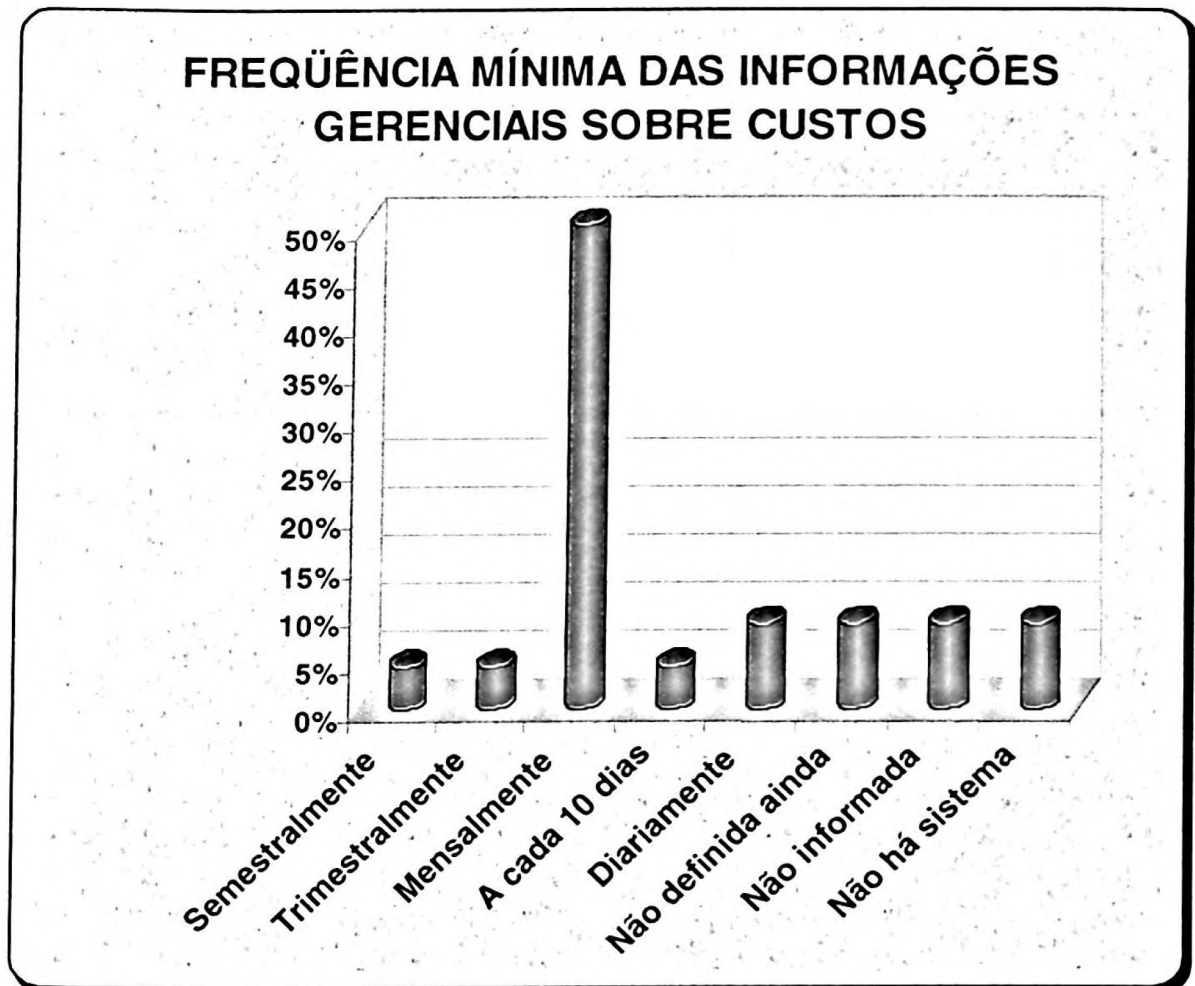


Figura 27

Como pode ser visto na Figura 28, a pesquisa indica que 30,2% das informações produzidas sobre custos são destinadas à Alta Administração; 34,9% ao Nível Tático (Média Gerência) e 23,3% ao Nível Operacional.

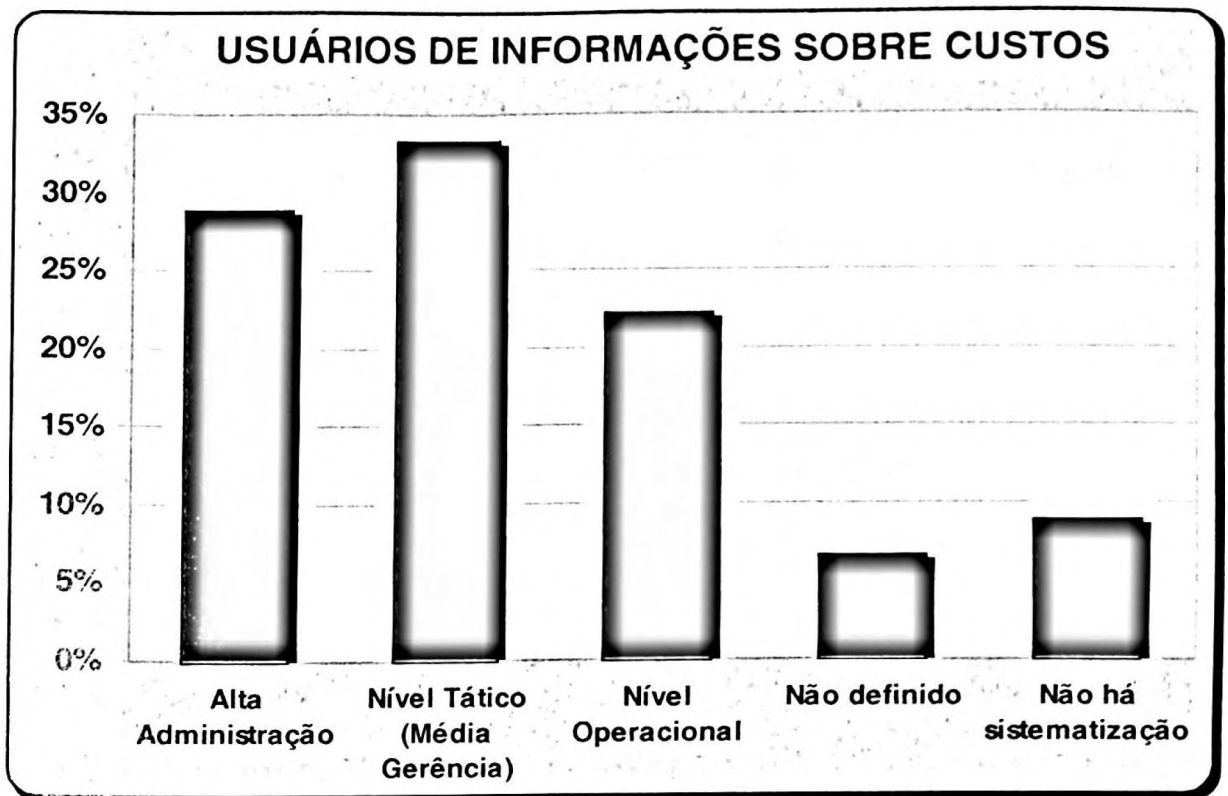


Figura 28

5.3.7 Orçamentos

Outro aspecto abordado na pesquisa relaciona-se com os orçamentos. Os bancos responderam que os orçamentos de despesas (32,1%), de receitas (30,4%) e de investimentos (23,2%) são os que têm maior regularidade no acompanhamento (Figura 29).

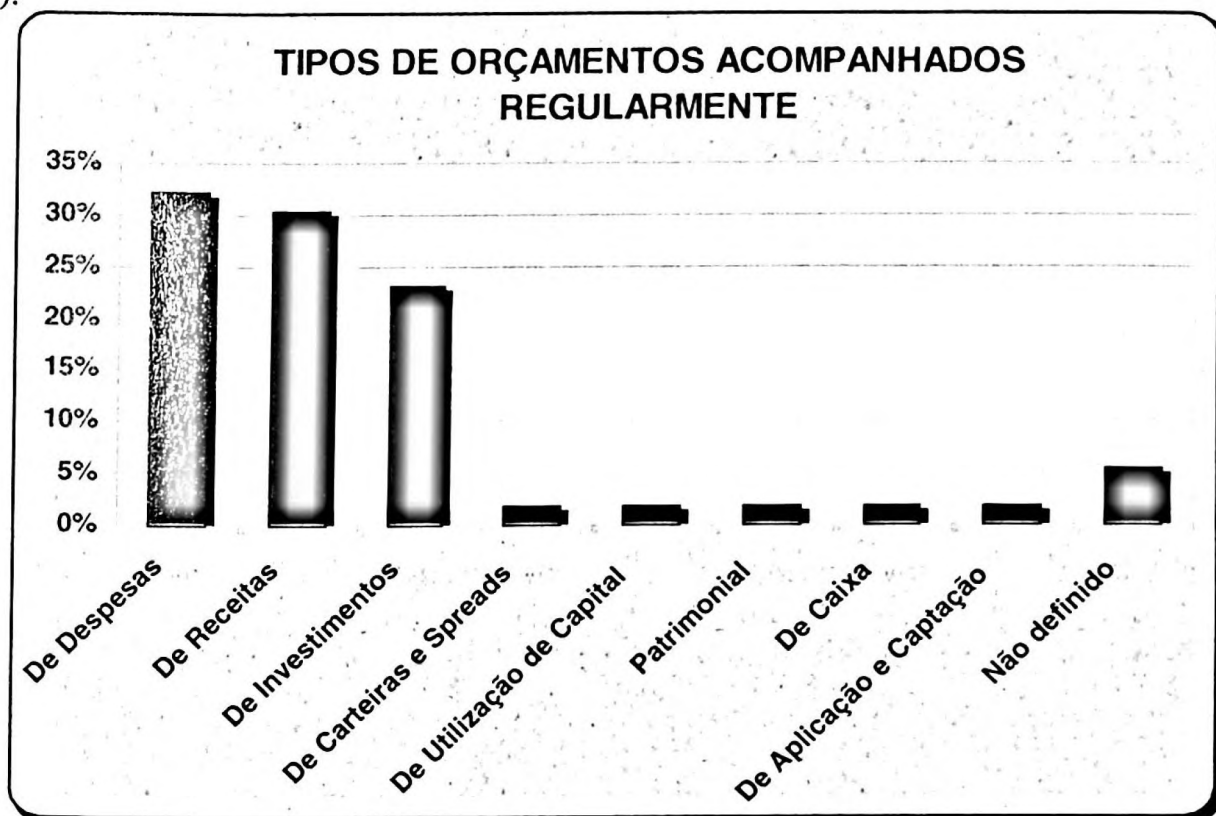


Figura 29

Em média, o horizonte temporal dos orçamentos operacionais regularmente acompanhados pelos bancos é de 10 meses²⁹. As faixas de tempo tabuladas são mostradas na Figura 30. As faixas de tempo de 3 a 6 meses e de 6 a 12 meses são as mais utilizadas e tiveram a mesma participação percentual nas respostas: 40%.

²⁹ Mínimo: 3; Máximo: 36; Moda: 6 meses; Desvio padrão: 7,2.

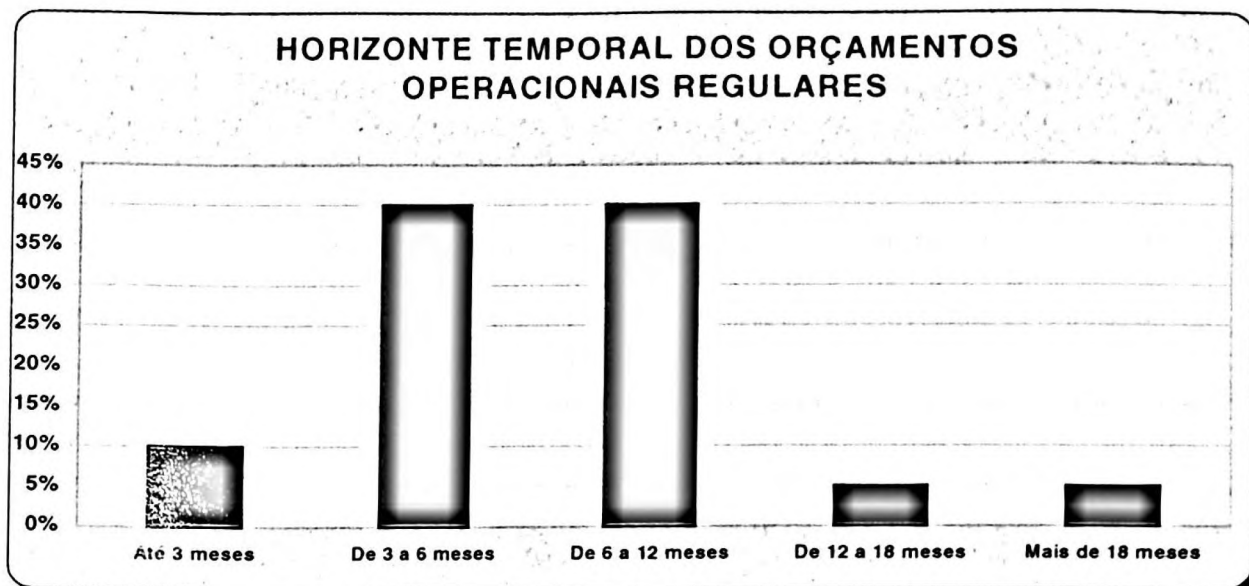


Figura 30

No que concerne aos grupos de usuários para os quais as informações sobre orçamentos são encaminhadas (Figura 31), a distribuição é a seguinte: em 13% dos casos ainda não existe definição; 26,1% das informações vão exclusivamente para a Alta Administração; 34,8% seguem para a Alta Administração e para o Nível Tático (Média Gerência); e 26,1% são dirigidas para os três níveis: a Alta Administração, o Nível Tático e o Nível Operacional.

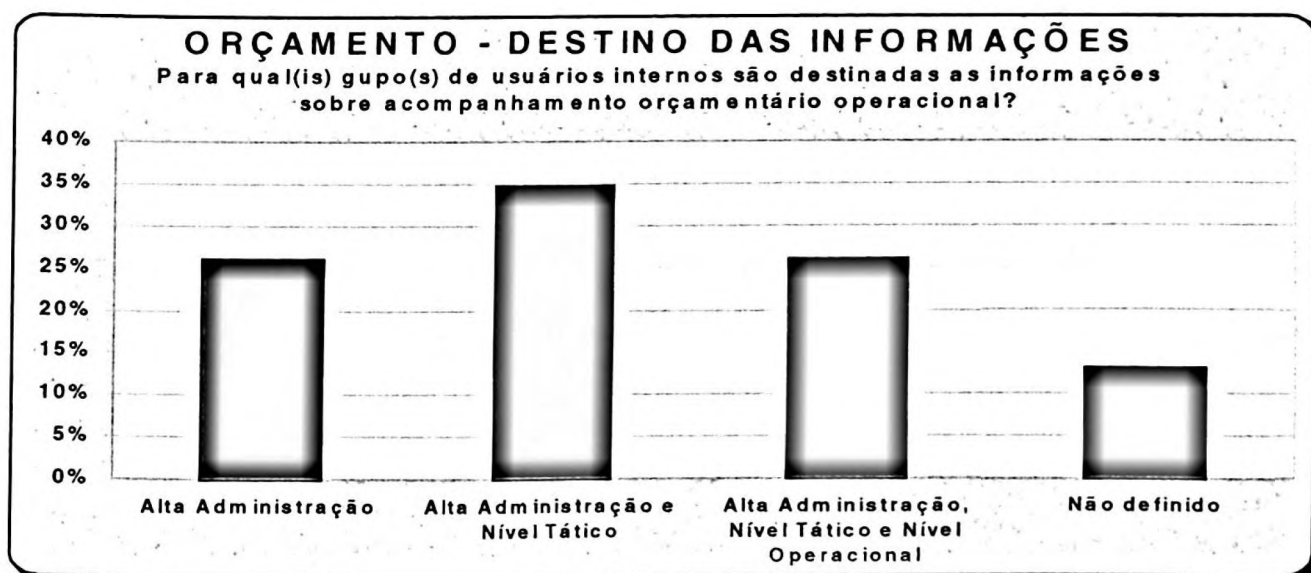


Figura 31

Solicitados a opinarem sobre o grau de envolvimento dos gestores do nível operacional (gerentes de agências, de unidades de negócios, etc.) no processo de elaboração e acompanhamento dos orçamentos, 39,1% dos representantes das áreas de controladoria responderam que consideram esse envolvimento apenas medianamente satisfatório; 17,4% consideram insatisfatório; 8,7%, pouco satisfatório. Apenas 4,3% dos que responderam a pesquisa acham esse envolvimento muito satisfatório. A Figura 32 apresenta a compilação das respostas.

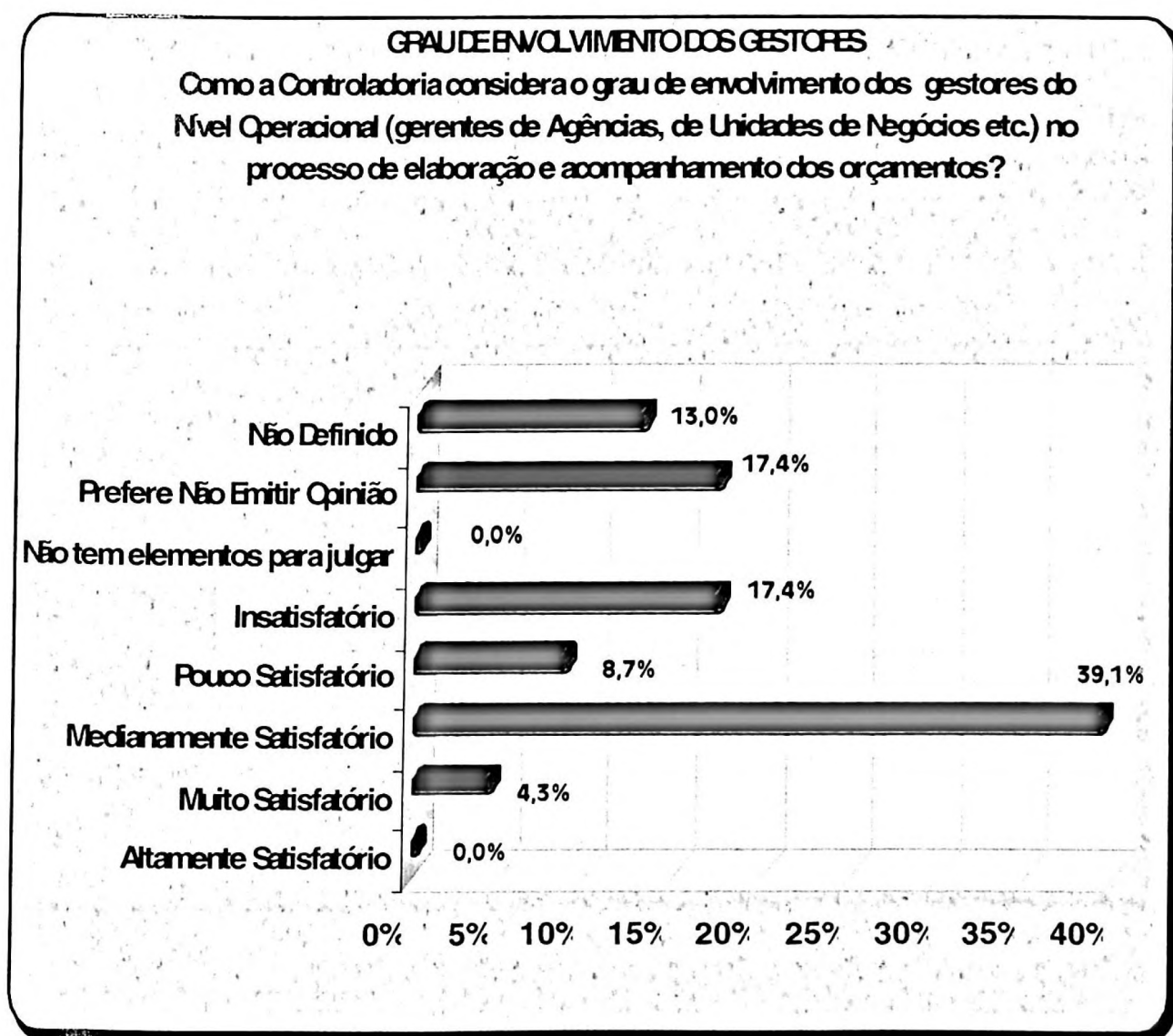


Figura 32

5.3.8 Conseqüências na Remuneração/Premiação de Funcionários

Formas de remuneração vinculadas ao desempenho tem-se popularizado nos últimos anos, de acordo com a EQUIPE COOPERS & LYBRAND (1997, p.122). As empresas vêm utilizando diversas maneiras para vincular a recompensa ao esforço realizado e, com isso, conseguir determinado resultado. Os tipos alternativos existentes – participação nos lucros, participação nos resultados e remuneração por competências³⁰ - freqüentemente necessitam de medidas físicas, operacionais, financeiras e econômicas. Daí, a importância do tema para as áreas de controladoria.

A pesquisa indagou se as informações do sistema de gestão de desempenhos utilizado pelos bancos têm conseqüências na remuneração/premiação de empregados. As respostas foram tabuladas e o resultado encontra-se na Figura 33.

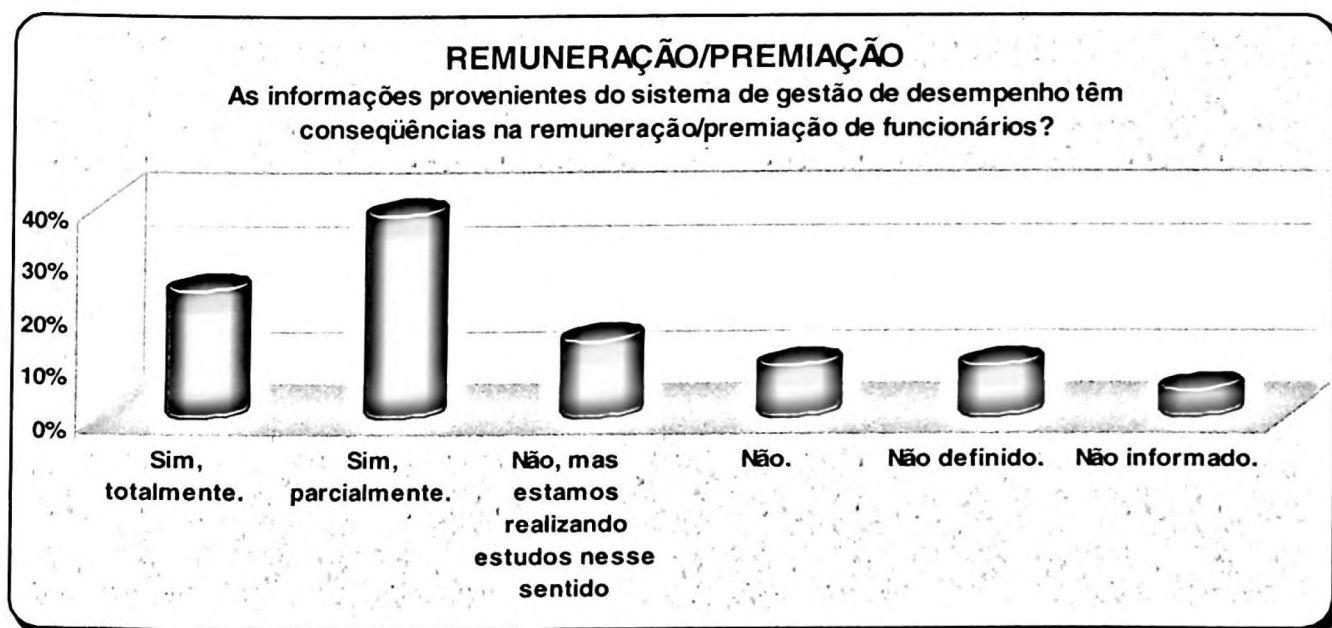


Figura 33

³⁰ Maiores detalhes sobre as formas de remuneração variável podem ser encontradas no livro *Remuneração por Habilidades e por Competências: Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento Intensivo*, da EQUIPE COOPERS & LYBRAND (1997, p. 89-98).

Verifica-se que a maioria (61,9%) dos bancos já remunera/premia seus funcionários utilizando informações do sistema de gestão de desempenhos. 14,3% das instituições bancárias pesquisadas informam que estão realizando estudos nesse sentido.

6. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

O objetivo deste capítulo é apresentar as principais conclusões do autor sobre o assunto estudado, bem como as suas recomendações e sugestões a respeito dos aspectos enfocados.

A apresentação será realizada por tópicos e, ao final, buscar-se-á uma síntese.

6.1 Respostas aos Desafios das Especificidades das Controladorias das Instituições Bancárias

Conforme foi exposto no tópico 2.4, os bancos com atuação no Brasil apresentam peculiaridades desafiadoras ao exercício da controladoria.

Pela revisão bibliográfica apresentada no capítulo 2, chega-se à conclusão de que já é possível plenamente superar as dificuldades e promover uma gestão eficiente e eficaz nas instituições bancárias, mesmo considerando as particularidades da economia brasileira. Já existem respostas acadêmicas aos desafios gerenciais, inclusive com a descrição e interpretação de tecnologias e modelos.

Uma dessas tecnologias consubstancia-se no Modelo GECON - Gestão Econômica, o qual oferece respostas consistentes, em todas as fases do processo decisório, pois reflete a realidade empresarial com base em conceitos econômicos, evidenciando as causas de variações entre os desempenhos planejados e realizados, e mensurando os seus respectivos impactos. Assim, contribui para a promoção da eficiência e da eficácia das empresas.

6.2 Perfil do Responsável pelas Funções de Controladoria

Pelos resultados da pesquisa de campo, os quais foram apresentados no capítulo 5, torna-se possível delinear um perfil do gestor responsável pelas funções inerentes à controladoria nos bancos. Trata-se de um profissional experiente, de alta qualificação profissional e acadêmica, com cerca de 39 anos de idade, que apesar da longevidade empregatícia na empresa onde atua, desempenha o cargo há menos de três anos, em média, em função de recentes mudanças desencadeadas nas estruturas empresariais das entidades pesquisadas.

6.3 Estrutura Organizacional da Área de Atuação

Os profissionais de controladoria atuam, predominantemente, em unidades organizacionais estruturadas em linha, exercendo autoridade formal. Essas unidades estão muito próximas hierarquicamente da principal liderança da empresa, situação

privilegiada que, possivelmente, confere *status* e poder ao profissional de controladoria.

Sugere-se que esses profissionais utilizem esses privilégios no sentido de fazer com que os conceitos de controladoria sejam amplamente difundidos na organização como um todo, num processo educativo contínuo.

6.4 O Plano Real e as Atribuições da Controladoria

Pelas datas a partir das quais determinadas atribuições passaram a ser desempenhadas nas unidades de controladoria dos bancos com atuação no Brasil, conclui-se que a realização efetiva dessas atividades decorreu de pressões externas, culminadas com a implantação do Plano Real, em 1994. A partir de então, os bancos passaram a investir na produção de informações gerenciais baseadas em metodologias mais sofisticadas, a exemplo do *ABC*, do *GECON* e *Balanced Scorecards*, abdicando de instrumentos metodológicos considerados tradicionais pela bibliografia atual.

Dentre as novas atribuições da controladoria, previstas na literatura sobre o assunto, mas somente efetivamente exercidas nos últimos quatro anos, citam-se: apuração de resultados gerenciais e avaliação de desempenhos, gerenciamento de custos, efetivação e participação no planejamento estratégico da empresa e o desenvolvimento de sistemas de simulações.

Atividades típicas de contabilidade societária, tais como administração de

planos de contas, escrituração, esquemas e demonstrações contábeis, etc. vêm perdendo relevância no cômputo dos recursos destinados ao exercício das controladorias das instituições financeiras. Aliás, constata-se que as novas definições de estruturas organizacionais dos bancos brasileiros procuram segregar, em áreas distintas, atividades de controladoria, auditoria interna e de contabilidade societária e fiscal.

6.5 Instrumentos de Controladoria

No que diz respeito aos instrumentos para o exercício da controladoria, somente nos últimos quatro anos os bancos vêm-se estruturando nesse sentido. São poucas as evidências de implementação efetiva, de forma ampla, de tecnologias para mensuração de resultados que espelhem a contribuição de cada área de responsabilidade no resultado econômico dos bancos e que reflitam a realidade física e operacional dessas instituições. Os resultados da pesquisa demonstram ser considerável o contingente atual de pessoas envolvidas no estudo e modelagem de instrumentos para, efetivamente, subsidiarem decisões gerenciais, especialmente decisões sobre negócios.

É compreensível que as perdas de receitas inflacionárias tenham deflagrado a procura, pelos bancos brasileiros, de novas tecnologias e instrumentos gerencias. No entanto, entende-se que tal procedimento deveria constituir preocupação permanente dos administradores dos bancos, independentemente das pressões ambientais, de natureza econômica, política e social.

6.6 Pontos Fortes do Modelo ou Sistema Ideal

Na visão dos gestores das controladorias dos bancos pesquisados, um modelo ideal de sistema para mensuração de resultados e avaliação de desempenho seria integrado, demonstrando o resultado e o desempenho em todas as dimensões, sob diferentes alternativas de mensuração e avaliação. Teria de ser flexível, acessível e compreendido por todos os gestores.

Embora se possa concluir que a maioria dos gestores das áreas de controladoria tem uma percepção clara do que deva oferecer um sistema de mensuração de resultados e de avaliação de desempenhos, como preconizado na literatura disponível, considera-se importante, neste ponto, sintetizar alguns aspectos fundamentais a considerar no desenvolvimento ou implementação de um sistema da espécie:

- a) responsabilidades: cada uma das áreas da instituição deverá estar com suas responsabilidades claramente definidas, de forma que o modelo possa refletir a contribuição destas no resultado e que os gestores possam entender o que se espera deles. Os resultados deverão ser alocados aos gestores e à respectiva equipe responsáveis pela sua obtenção;
- b) tratamento global: o resultado deverá ser tratado de forma a contemplar toda a estrutura da instituição, ou seja, deverá abranger as áreas de

negócios, financeira e administrativa. As inter-relações existentes entre as unidades devem ser totalmente identificadas, quantificadas e valorizadas para possibilitar uma eficiente mecânica de transferência interna de resultados;

- c) consistência: a fim de possibilitar o controle efetivo sobre a rentabilidade do banco e assegurar a sua posição competitiva, o modelo deve ser consistente, ou seja, deve contribuir na tomada de decisões operacionais e estratégicas, apoiando-se numa lógica conceitual que reflita a realidade física e operacional. O modelo deverá proporcionar segurança àqueles que tomam decisões, especialmente os gestores de pontos de atendimento;
- d) prioridade de informações: um sistema de informações de controle de resultados deve apoiar, prioritariamente, o negócio. Assim, deve constituir-se num elemento de facilitação e otimização das relações com os clientes. Ao mensurar corretamente os resultados atuais e potenciais dos clientes, as informações geradas poderão contribuir para elevação do nível de satisfação tanto do cliente quanto da instituição;
- e) unidade de medida: é importante que seja escolhida uma unidade de medida uniforme e estável, compreensível em toda a organização, e que permita, sempre que possível, a comparação dos desempenhos internos com os do mercado;

- f) maximização da rentabilidade: faz-se necessário que o modelo adotado seja indutor de ações dos gestores na maximização dos resultados corporativos, compatibilizando essa meta com a maximização dos resultados de cada área;
- g) consideração de riscos: os resultados apurados devem ser ajustados ao grau de riscos assumidos na realização dos negócios. Os gestores devem ser responsabilizados por suas decisões que envolvam riscos e deverão ser induzidos a gerir os resultados de suas áreas de forma a minimizar esses riscos;
- h) aceitação: o sucesso de um modelo da espécie, conforme a literatura disponível, está diretamente vinculado com o grau de aceitação e alinhamento das pessoas envolvidas. A aceitação e o alinhamento, por sua vez, relacionam-se com o entendimento dos critérios, procedimentos e regras. Para tanto, sugere-se que esses critérios, procedimentos e regras sejam os mais objetivos possíveis e possam ser amplamente divulgadas e esclarecidas. Outra recomendação: para que se obtenha um sentido prático no acompanhamento de desempenho, é importante que as informações produzidas no sistema sejam efetivamente utilizadas nos sistemas de recompensas/premiações e ações corretivas de funcionários. Com isso, espera-se não apenas a realização de melhores práticas e negócios que conduzam ao resultado otimizado, como maior atenção e

cuidados na alimentação e manutenção dos dados necessários ao processamento do sistema.

6.7 Alocação de Capital

Como visto no tópico 5.3.4, a alocação de capital é um tema de preocupação recente nas controladorias dos bancos brasileiros e ainda é realizada, na maioria dos casos, apenas para cumprimento de medidas regulamentares.

Sugere-se que essas controladorias busquem conhecer e avaliar a possibilidade de implementação de modelos de avaliação de retornos, a exemplo do RORAC (*Return On Risk Adjusted Capital*), ferramenta para o dimensionamento da necessidade de capital dos bancos.

6.8 Preços de Transferência de Fundos

Para determinação de preços de transferência de fundos, o critério de “*funding*” casado é o mais usual nas instituições bancárias.

Os autores pesquisados que tratam o assunto consideram esse critério tecnicamente adequado. No entanto, cada instituição deverá estudar e escolher o critério que melhor se adeque às conveniências de seu modelo gerencial.

6.9 Metodologia de Custeio

Quanto à determinação dos custos, a prática que prevalece, de acordo com as instituições pesquisadas, é a utilização da metodologia de custeio por absorção, em que pesem os prenúncios de mudanças para adoção de novas metodologias.

A mensuração de resultados gerenciais, com a utilização de informações sobre custos determinados através de sistemática que inclua rateios arbitrários, poderá levar os gestores a decisões equivocadas, conforme ensina a literatura sobre a matéria.

A gestão de custos é um fator de diferenciação para as instituições bancárias. O conhecimento dos custos dos produtos e serviços possibilita vários benefícios, dos quais se destacam: o apoio ao processo orçamentário, à fixação de preços de transferência e à gestão de recursos e processos; o fornecimento de dados e informações para a avaliação de desempenho e rentabilidade; e o suporte a decisões operacionais e estratégicas.

Recomenda-se aos bancos que não utilizam ferramentas adequadas de gestão de custos que passem a fazê-lo com urgência. Não é justo, por exemplo, que o cliente pague por um produto em cujo preço esteja embutido custos indesejáveis, tais como ociosidade de pessoal e de produto, processos internos inadequados e atividades administrativas desnecessárias.

6.10 Orçamento

A pesquisa mostrou que são acompanhados regularmente orçamentos de despesas, receitas e, em menor escala, de investimentos. Esses orçamentos são feitos para um horizonte médio de três a seis meses ou de seis a doze meses e são destinados, preferencialmente, à alta administração e ao nível tático.

6.11 Grau de Satisfação

O grau de satisfação dos responsáveis pelas controladorias, sobre o envolvimento dos gestores do nível operacional, no que diz respeito aos orçamentos, é apenas mediano.

O envolvimento dos gestores, de todos os níveis, em todas as etapas dos processos gerenciais, especialmente das fases de planejamento, é condição essencial para a sua eficácia.

Sugere-se que as áreas de controladoria se empenhem em direcionar ações de caráter educativo para conseguirem esse envolvimento.

6.12 Conseqüências da Avaliação de Desempenho na Remuneração/Premiação de Funcionários

A avaliação de desempenho, ressalte-se uma vez mais, não deve existir por si só. Deve interagir com outros processos, dentre eles o plano de remuneração de pessoal.

As informações sobre gestão de desempenho, mostram os bancos pesquisados, já têm significativas conseqüências na remuneração e premiação de seus funcionários. Como a literatura consultada demonstra que há uma tendência para a generalização das práticas de remuneração variável, em função do desempenho, a produção de informações nesse sentido passa a ter novos patamares de importância, haja vista que passa a contar com um público usuário possivelmente mais atento e exigente.

Assim sendo, os critérios e regras para a determinação de resultados passam a ser mais expostos e suscetíveis à contestação por um maior número de pessoas e, portanto, deverão merecer maiores cuidados em suas definições, especialmente no que diz respeito à clareza, justiça nos tratamentos, e eficiência e qualidade nos processos de cálculo.

6.13 Sugestões para Estudos Futuros

A grande variedade de aspectos pertinentes à controladoria de instituições financeiras, e sua complexidade, tornam difícil, se não impossível, um tratamento aprofundado da totalidade dos temas envolvidos, num mesmo estudo acadêmico.

Por sua importância, outros trabalhos sobre o assunto merecem ser realizados, especialmente os de natureza empírica.

Uma parte considerável dos bancos no Brasil lideram corporações empresariais, com aspectos culturais próprios. A influência do poder da corporação e da cultura organizacional sobre o desempenho econômico da instituição financeira é um tema passível de ser investigado.

Também podem ser estudadas em profundidade questões relacionadas a mapeamento de riscos, alocação de capital, preços de transferência, e ao valor econômico criado por linhas de negócios, produtos e clientes.

O exercício da controladoria envolve, a um só tempo, um processo contínuo de aprendizado sobre a própria organização, de modo que se possa mostrar alternativas de caminhos a seguir e um *feedback* educativo, inerente ao novo paradigma da função controle.

Nesse particular, há muito a ser estudado e aprendido sobre as empresas brasileiras.

6.14 Buscando uma Síntese Final: Estágio Atual da Controladoria

É de conhecimento geral – até, e infelizmente, por experiências traumáticas no País – o quanto a questão das especificidades econômico-financeiras dos bancos e da sua própria saúde econômica é relevante, não apenas para os acionistas e administradores da instituição, mas para o mercado financeiro e para própria sociedade. Desnecessário ressaltar, nesta perspectiva, o quanto é fundamental a competência e as ferramentas de controladoria de que disponha determinado banco para assegurar a sua sobrevivência e saúde econômica, em larga medida derivadas de decisões lastreadas por esses instrumentos.

A extensa revisão bibliográfica empreendida neste trabalho possibilitou uma profunda reflexão sobre os conceitos contábeis e de controle ao longo das últimas quatro décadas. Embora com o sempre presente risco de erro que oferece qualquer classificação, entende-se que seja possível estabelecer três patamares de amadurecimento para o exercício das funções de controladoria nas instituições bancárias com atuação no Brasil:

1. Contábil tradicional - as funções se voltam basicamente para a produção, análise e interpretação de informações retrospectivas, de natureza financeira, baseadas ou não na contabilidade;

2. Contabilidade gerencial relativamente disseminada – às funções do primeiro estágio são incorporadas atribuições essencialmente relacionadas ao controle. Busca-se, nesta fase, confrontar informações, especialmente as passadas com as do presente e verificar a sua conformidade em relação a medidas regulatórias;
3. Modelo de gestão econômica abrangente e amplamente disseminada – além das funções citadas, a controladoria passa a suprir aqueles que tomam decisões com informações financeiras e não-financeiras, de natureza prospectiva e preditiva, ou seja, às informações do passado e do presente, são acrescentadas informações sobre o futuro da empresa, através da análise de cenários e mapeamento de riscos, por exemplo. Assim, a área passa também a contribuir para a visão de futuro da empresa, prevendo problemas e antecipando alternativas de solução, e fazendo inferências sobre as implicações das mudanças ambientais no resultado e no desempenho empresarial, em todas as dimensões.

Pode-se concluir, pelos resultados apresentados no capítulo 5, que o exercício das funções de controladoria, na maioria dos bancos pesquisados, se encontra no segundo estágio acima descrito.

Quanto às atribuições do terceiro estágio, observam-se evidências de esforços, a partir de 1995, para a estruturação de unidades organizacionais, desenvolvimento de competências, e de estudos, modelagem e implementação de

tecnologias voltadas à mensuração de resultados gerenciais e avaliação de desempenho.

A grande recomendação que se faz aos gestores dos bancos brasileiros, no sentido de obterem e manterem vantagens competitivas sustentáveis e, portanto, sobreviverem no longo prazo, é que passem a analisar e, se possível, adaptar às suas empresas, as novas tecnologias de gerenciamento disponíveis, e que acelerem o processo de inserção de suas áreas de controladoria no terceiro estágio reportado acima. Por outro lado, sugere-se que seja estimulada a cobrança, pelos bancos, da qualidade da informação gerencial de seus parceiros externos – empresas clientes, fornecedores, empresas coligadas e controladas, etc.. Imagina-se que a exigência, pela instituição bancária, da comprovação do uso de instrumentos gerenciais para a efetivação de transações, e não apenas a apresentação dos tradicionais relatórios financeiros regulamentares pelos parceiros, pode contribuir para elevação da qualidade gerencial da economia, como um todo, ao tempo em que, simultaneamente, garante a segurança das próprias operações. Afinal, como foi amplamente demonstrado neste trabalho, a qualidade da gestão interna, na contraparte, é fator de risco em qualquer negócio. Por fim, sugere-se o estabelecimento e/ou fortalecimento de parcerias com as universidades, pois, dessa troca de conhecimentos, surgirão, certamente, benefícios recíprocos.

Anexo A – CARTA DE RECOMENDAÇÃO



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

São Paulo, 30 de Março de 1998

Prezados Senhores,

PESQUISA ACADÊMICA - Temos a certeza de que V. Sas. compartilham conosco a opinião de que a produção científica será intensificada em nosso País quando tivermos alcançado um amadurecimento sobre assuntos da nossa própria realidade e formalizarmos conhecimentos sobre ela, num processo contínuo de aperfeiçoamento.

Nós, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP), acreditamos também que, ao promovermos pesquisas nas áreas de controladoria e de cultura organizacional, colaboramos para identificar soluções de médio e longo prazos para questões do ambiente empresarial. Estamos certos, porém, de que nada pode ser realizado com êxito nesse sentido, sem o devido conhecimento, análise e documentação da realidade prática, o que somente será obtido com a participação das empresas.

Diante do exposto, vimos, respeitosamente, solicitar a colaboração de V. Sas. no sentido de obterem o preenchimento e a devolução do questionário anexo, o qual é parte essencial do trabalho de pesquisa que estamos empreendendo sobre questões relacionadas ao exercício da controladoria (gestão de desempenhos, custos, orçamento etc.) nas instituições financeiras com atuação no Brasil.

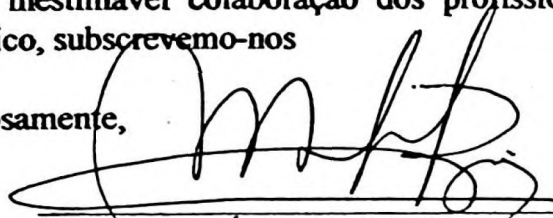
Referida pesquisa, que conta com a orientação do Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Bio, faz parte do trabalho de **Dissertação de Mestrado** do nosso aluno **José Ferreira Chagas**.

Os dados e informações individuais fornecidos são sigilosos e serão tratados estatisticamente de maneira agregada. Os resultados, aos quais V. Sas. poderão ter acesso oportunamente, somente serão divulgados conjuntamente, de forma a preservar a confidencialidade da informação original.

Agradecendo, antecipadamente, a inestimável colaboração dos profissionais dessa Instituição ao sucesso de nosso trabalho científico, subscrevemo-nos

Atenciosamente,


Prof. Dr. LAZARO PLÁCIDO LISBOA
Coordenador do Programa de
Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria


Prof. Dr. SÉRGIO RODRIGUES BIO
Orientador

Anexos:

01 Questionário (2 folhas)

01 Envelope selado e endereçado (para resposta)

Anexo B – QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

PESQUISA ACADÊMICA

- Instruções**
- O objetivo principal deste questionário é possibilitar a análise do estágio atual do exercício das funções de controladoria nas instituições financeiras em atuação no Brasil.
 - Quem deverá responder? Preferencialmente um profissional responsável pelas atividades de controladoria. São atividades tais como orçamento, custos, gestão de desempenhos etc. No caso de haver mais de uma área responsável pelas funções citadas, recomenda-se que um dos gestores dessas áreas faça o preenchimento, contando, se for o caso, com a colaboração dos demais.
 - As informações fornecidas são confidenciais e não servirão para julgamentos individualizados sobre procedimentos, pessoas ou instituições. Serão tratadas estatisticamente de maneira agregada e somente serão divulgadas de forma conjunta. Será preservada a identificação da pessoa e da Instituição que as forneceram.
 - Para as respostas, queira considerar sempre a realidade momentânea. Estando a área de controladoria passando por mudanças estruturais, pede-se a gentileza de reportar o fato, citando, se for o caso, as novas funções a serem desempenhadas.
 - Sempre que o espaço e/ou as opções de resposta não for(em) suficiente(s), poderão ser acrescentadas tantas folhas quantas forem necessárias, identificando-se o respectivo item do questionário.
 - Após preenchido, favor enviar o questionário para o endereço abaixo indicado (vide rodapé[™]). Com o propósito de facilitar o processo, estamos encaminhando um envelope já endereçado e selado. Opcionalmente, o material poderá ser transmitido para o fax (011) 813.0120.
 - No caso de ser possível, gentileza anexar ao questionário um organograma da Empresa onde seja visível, se for o caso, o(s) órgão(s) responsável(is) pelas atividades de controladoria, contabilidade e auditoria interna. Também poderão ser juntados *folder* e/ou publicações sobre a história da Instituição e de sua controladoria. Esse material não será devolvido.
 - Prazo para devolução: até 30 de maio de 1998.
 - Telefones para contatos: (011) 845.9654, (085) 219 5038 e (085) 985 3706 (c/Ferreira ou Conceição)

Preenchimento em ___/___/98

Nome da Instituição Financeira: _____
Endereço Eletrônico: _____ Ano da Fundação: _____ Ano de Início das Atividades no Brasil: _____

BLOCO 1 : PERFIL DO(A) CONTROLLER OU DO(A) RESPONSÁVEL PELAS FUNÇÕES DE CONTROLADORIA

01. Nome: _____
02. Idade: _____ anos completos 03. Sexo: 1. Masculino 2. Feminino
04. Tempo de serviço na Instituição: _____ anos completos 05. Denominação do Cargo Atual: _____
06. Tempo no Cargo: _____ anos completos
07. Denominação da Função Comissionada (se for o caso): _____
08. Denominação da Área de Atuação (Diretoria, Departamento, Divisão, Setor, Ambiente etc.): _____
09. Será anexada uma cópia do organograma onde consta(m) o(s) Órgão(s) no(s) qual(is) são exercidas as funções próprias de controladoria? 1. Sim 2. Não
10. Formação Acadêmica:
1. Graduação:
1. Curso: _____ 2. Ano Conclusão: _____
3. Instituição: _____
4. Curso: _____ 5. Ano Conclusão: _____
6. Instituição: _____
2. Pós-Graduação (Mestrado, Doutorado etc.):
1. Curso: _____ 2. Ano Conclusão: _____
3. Instituição: _____
4. Curso: _____ 5. Ano Conclusão: _____
6. Instituição: _____

Endereço para resposta: **UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria (A/C de Cristina)
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 Bl. FEA-3 SL.5 Cidade Universitária
CEP 05508-900 SÃO PAULO (SP)

Fax: (011) 813.0120

Av. Professor Luciano Gualberto, 908 — Cidade Universitária — São Paulo - SP — CEP 05508-900
Caixa Postal nº 11.498 — CEP 05422-970 — Tel: 818-5811

3. Outros Cursos (Especialização, Técnicos etc.)

- | | |
|-----------------------|----------------------------|
| 1. Curso: _____ | 2. Ano Conclusão: _____ |
| 3. Instituição: _____ | 4. Total Horas-aula: _____ |
| 5. Curso: _____ | 6. Ano Conclusão: _____ |
| 7. Instituição: _____ | 8. Total Horas-aula: _____ |

BLOCO 2 : ATRIBUIÇÕES**01. Principais atribuições da unidade organizacional que trata dos assuntos relacionados à Controladoria**

Atividade	Desde ^(*)	Quantidade de Pessoas Envolvidas Atualmente	
		Funcionários da própria Empresa	Empregados de Firms Contratadas
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			

^(*) Informar o ano a partir do qual a atividade começou a ser executada na Instituição

BLOCO 3 : GESTÃO DE DESEMPENHOS**01. Instrumentos. Que instrumentos (modelos, sistemas etc.), a Instituição utiliza para a mensuração do resultado gerencial? Quais os principais pontos fortes desse(s) modelo(s)/sistema(s)?**

Modelo(s)/Sistema(s)	Desde ^(*)	Pontos fortes

^(*) Informar o ano a partir do qual a Instituição passou a utilizar o Modelo/Sistema

02. Dimensões da Rentabilidade. Informe, no quadro a seguir, para cada forma de mensuração de resultados gerenciais, o Percentual de Abrangência, a Periodicidade e os Usuários da informação.

- ◆ O Percentual de Abrangência Atual (de 0 a 100%) informa o quantum de cada elemento já está incorporado ao modelo de gestão (Ex.: 80% dos Produtos; 100% das Agências; 0% dos Clientes).
 - ◆ Para informar a Periodicidade Mínima em que os resultados são calculados e reportados, utilize um dos seguintes códigos: *D-Diariamente, M-Mensalmente, T-Trimestralmente, S-Semestralmente, A-Anualmente, E-Eventualmente, O-Outra-especificar.*
 - ◆ Informe, para cada uma das formas, um ou mais grupos de Usuários da Informação sobre resultados, de acordo com a tabela abaixo:
A - Alta Administração (relatórios, telas etc. são destinados a usuários do mais alto nível da Empresa)
T - Nível Tático (as informações são destinadas aos escalões intermediários, geralmente gestores de produtos, de Departamentos etc.)
O - Nível Operacional (as informações são utilizadas por gestores de Agências, de unidades de serviços etc.).
- Obs.:** As informações produzidas sobre uma mesma dimensão de rentabilidade poderão ser destinadas a um ou mais grupos de usuários (Ex.: Se os relatórios sobre Agências se destinam aos níveis Tático e Operacional, informe T e O; se os relatórios sobre Produtos se destinam a todos os usuários, informe A, T e O).



<i>Forma de Mensuração da Rentabilidade</i>	<i>Desde^(*)</i>	<i>Percentual de Abrangência Atual (de 0 a 100%)</i>	<i>Periodicidade (D/M/T/S/A/E/O)</i>	<i>Usuário(s) (A/T/O)</i>
1. Por Agência				
2. Por Região Geográfica				
3. Por Produtos/Serviços				
4. Por Fontes de Recursos				
5. Por Linhas de Negócios				
6. Por Segmentos de Clientes				
7. Por Clientes Individuais				
8. Por Grupos Econômicos				
9. Por Gerentes				
10. Pelo Total Geral do Banco				
11. Por Outra(s) Forma(s) - especificar				

^(*) Informar o ano a partir do qual se iniciou a mensuração da rentabilidade sob essa forma

03. **Indicadores do Desempenho.** Quais os Indicadores de Desempenho mais relevantes que são efetivamente utilizados no processo de gestão da Instituição?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

04. **Alocação de Capital.** A Instituição utiliza, ou está considerando utilizar nos próximos seis meses, alguma técnica de alocação de capital como forma de medir a eficiência na utilização de recursos? De que maneira?

1. Sim, com alocação às Unidades de Negócios 2. Sim, aos Produtos 3. Sim, aos Clientes/Segmentos
4. Sim, sob outra(s) forma(s) (especificar) _____ 5. Não

05. **Preços de Transferência de Fundos.** Qual(is) critério(s) a Instituição utiliza para os preços de transferência internos?

1. Nenhum Critério é Utilizado 2. O Critério do Custo Padrão
3. O Critério do Funding Casado, o qual absorve os descasamentos de prazos e moedas, com a utilização do CDI praticado no mercado como taxa única de custos para ativos e passivos
4. Idem, idem, com o uso da taxa de custo de oportunidade da tesouraria
5. Idem, idem, com o uso de outra taxa/moeda - Especificar a taxa/moeda: _____
6. Outro(s) critério(s) - Especificar: _____

06. **Custos.** A Instituição realiza alocação gerencial de custos?

1. Sim, às Unidades de Negócios 2. Sim, aos Produtos 3. Sim, aos Clientes/Segmentos
4. Sim, sob Outra(s) Forma(s) (especificar) _____ 5. Não

07. Que metodologia(s) utiliza, ou está considerando utilizar até os próximos seis meses, para a alocação de custos?

1. ABC 2. Alocação plena ou total de Custos 3. Alocação exclusiva de custos diretos
 3. Custos-padrão 4. Outra(s) - especificar _____ 5. Nenhuma

08. Com que frequência mínima são produzidas informações gerenciais sobre custos?

1. Diariamente 2. Mensalmente 3. Trimestralmente 4. Semestralmente
 5. Anualmente 6. Outra (especificar) _____

09. Assinale para qual(is) grupo(s) de usuários são destinadas as informações sobre custos:

1. Alta Administração 2. Nível Tático (Média Gerência) 3. Nível Operacional
 4. Outro(s) - (especificar) _____

10. Assinale o(s) tipo(s) de orçamento que a Instituição acompanha regularmente:

1. Orçamento de Despesas 2. Orçamento de Receitas 3. Orçamento de Investimentos
 4. Outro(s) - (especificar) _____

11. Qual o horizonte temporal médio dos orçamentos operacionais regulares?

1. 1 mês 2. 3 meses 3. 6 meses 4. 12 meses 5. 3 anos
 6. 5 anos 7. 7 anos 8. Outro (especificar) _____

12. Assinale para qual(is) grupo(s) de usuários são destinadas as informações sobre acompanhamento orçamentário operacional:

1. Alta Administração 2. Nível Tático (Média Gerência) 3. Nível Operacional
 4. Outro(s) - (especificar) _____

13. O grau de envolvimento dos gestores do Nível Operacional (gerentes de agências, de unidades de negócios etc.) no processo de elaboração e acompanhamento dos orçamentos, é considerado pela controladoria:

1. Altamente Satisfatório 2. Muito Satisfatório 3. Medianamente Satisfatório 4. Pouco Satisfatório
 5. Insatisfatório 6. Não tem elementos para julgar 7. Prefere Não Emitir Opinião

14. As informações provenientes do sistema de gestão de desempenhos utilizado pela Instituição têm conseqüências na remuneração/premiação de seus funcionários?

1. Sim, totalmente 2. Sim, parcialmente 3. Não. Mas estamos realizando estudos nesse sentido 4. Não.

Acrescente outras informações julgadas relevantes sobre o exercício da controladoria em Instituições Financeiras ou sobre este questionário, como forma de enriquecimento da pesquisa. Use folhas extras, se necessárias.

Muito Obrigado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAS, Michel. Notas de Aulas da Disciplina “*Warm Up de Estratégia*” do PGP- Programa Gestão da Performance. Campinas: Fundação Dom Cabral, 1998. 48p.
- ALMEIDA, Lauro Brito de, PARISI, Claudio e PEREIRA, Carlos Alberto. *Controladoria*. In: CATELLI, Armando. (Coord.) *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 13, p.369-381.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *O Sistema Financeiro Nacional e o Plano Real*. Relatório Semestral de Dezembro de 1998. 1 (1999): 17p. Online. Disponível na internet: <http://lira.bcb.gov.br/deorf/r199812/texto.htm>. 13 ago. 1999.
- _____. *Sistema Financeiro Nacional*. 1 (1999): 2p. Online. Disponível na internet: <http://www.bcb.gov.br/htms/sfn2.shtm>. 13 ago. 1999.
- BENEVIDES, Lígia Maria Rocha e PAIVA, Ronaldo Fonseca de. *Sistema de Controles Internos: As Recomendações Internacionais e o Modelo Brasileiro*. Revista da ANBID. Rio de Janeiro, ano 1, n. 8, p.8-14, nov. 1998.
- BIO, Sérgio Rodrigues. *Desenvolvimento de Sistemas Contábeis-gerenciais: Um Enfoque Comportamental e de Mudança Organizacional*. São Paulo, 1987. 198p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- CALDEIRA, Jorge. *Mauá: Empresário do Império*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 557p.
- CARVALHO, Silvio Aparecido de. *Desenvolvimento de Novas Técnicas para a Gestão Bancária no Brasil*. São Paulo, 1993. 190p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- CATELLI, Armando. *Introdução: O que é o GECON*. In: CATELLI, Armando. (Coord.) *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. cap. introdutório, p.29-32.

- _____, GUERREIRO, Reinaldo e PEREIRA, Carlos Alberto. *Avaliação de Resultados e Desempenhos em Instituições Financeiras*. In: CATELLI, Armando. (Coord.) *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 14, p.385-413.
- _____, PEREIRA, Carlos Alberto e VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. *Processo de Gestão e Sistemas de Informações Gerenciais*. In: CATELLI, Armando. (Coord.) *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 4, p.127-146.
- COIT, Craig I. e KARR, John. *Performance Measurement in the Banking Industry: Results of a BAI Survey*. *Bank Accounting & Finance*. New York: Institutional Investor Inc., p.23-30, Spring 1997.
- DANTAS, Wagner Viana. *Custos Bancários – Modelo Conceitual, Sistemas e Implementação*. São Paulo, 1994. 233p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- DEMO, Pedro. *Metodologia Científica em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1985, 255p.
- ELLERT, James C. et.al. *Administração Estratégica em Bancos*. São Paulo: The Institute of Canadian Bankers/Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1993, 298p.
- EQUIPE COOPERS & LYBRAND. Coordenação: Vicente Picarelli Filho. *Remuneração por Habilidades e por Competências: Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento Intensivo*. São Paulo: Atlas, 1997. 181p.
- ERNST & YOUNG. *Bancos: Análise da Indústria Bancária no Brasil – Novembro de 1996*. São Paulo, 1996. 54p.
- EXAME Melhores e Maiores. *As 500 Maiores Empresas do Brasil*. São Paulo: Editora Abril, jun. 1999. 318p.
- FARIAS, Cláudio Gondim Bezerra. *A Controladoria no Contexto do Sistema de Gestão Econômica (GECON) – Uma Abordagem para Instituições Financeiras*. São Paulo, 1998. -178p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS ASSOCIAÇÕES DE BANCOS. *Balço Social dos Bancos 1998*. São Paulo, 1999. 32p.

_____. *Dados Gerais do Sistema Bancário*. São Paulo, 1998. 13p.

_____ e Companhia Brasileira de Pesquisa e Análise. *Pesquisa sobre o Sistema Bancário: Relatório Final*. São Paulo, 1996. 41p.

_____ e ERNST & YOUNG. *I Pesquisa Nacional de Tecnologia Bancária - 1997*. São Paulo, 1997. 32p.

- ③ FERNANDES, Francisco Carlos. *Estudo de um Sistema de Custos para a Competitividade de Bancos Comerciais*. São Paulo, 1991. 121p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. 2. ed., 3 I. impressão. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986.

- ③ FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo César. *Controladoria: Teoria e Prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 276p.

FULLER, Mark. *Lições de Guerra*. *HSM Management*. Barueri (SP), n. 12, p. 92-98, jan./fev. 1999.

GAZETA MERCANTIL. *Balço Anual 1999*. São Paulo: Gazeta Mercantil S.A., ano XXIII, n. 23, jun. 1999. 441p.

GITMAN, Lawrence J.. *Princípios de Administração Financeira*. Tradução de Jean Jacques Salim. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997, 841p.

GUERREIRO, Reinaldo. *A Teoria das Restrições e o Sistema de Gestão Econômica: Uma Proposta de Integração Conceitual*. São Paulo, 1995. 270p. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

- ③ _____ . *Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade*. São Paulo, 1989. 384p.

Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____, CATELLI, Armando e DORNELLES, João Aldemir. *A Controladoria sob o Enfoque GECON – Gestão Econômica: A Experiência da Caixa Econômica Federal do Brasil*. In: CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD, FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN – CONTAHABANA' 97, 1, Habana, Cuba, 1997. Anais... Habana, Cuba: Universidad de La Habana, feb. 1997, 16p.

HASTINGS, David F. *Avaliação Econômica de Desempenho em Instituições Financeiras*. São Paulo: Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1992, 145p.

MALUF FILHO, Jorge Arnaldo e ORSOLINI, Rogério. *Gestão de Resultado em Instituições Financeiras: Modelo de Margem Financeira*. *Revista de Administração de Empresa*. São Paulo: FEA/USP, p.440-447, 1995.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 116 p.

MARTINS, Marcos Vieira e SAMANÉZ, Carlos Patrício. *Análise Discriminante e os Bancos Comerciais Privados Brasileiros: Uma Aplicação*. *Revista Brasileira de Mercado de Capitais*. Rio de Janeiro, v. 13, n. 39, p.123-142, abr./jun. 1987.

MATOS, João Maria de. *Fixação de Preços dos Serviços Financeiros*. São Paulo: Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1994. 78p.

MIEDZINSKI, João Cirilo. *Bancos Múltiplos: Manual de Gestão*. São Paulo: Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1992. 132p.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello, ALVES, Osmar de C. e FISCH, Sílvio. *Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas*. Florianópolis: Ed. da UFSC, Fundação ESAG, 1993. 126p.

MUCCILLO NETTO, João. *Avaliação de Desempenho de Instituições Financeiras*. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 28, n. 3, p.13-21, jul./set. 1993.

_____. *Contribuição à Análise de Problemas de Utilização de Modelos de Avaliação de Desempenho e de Resultados em Instituições Financeiras*. São Paulo, 1989. 305p.

Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

▲ NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à Controladoria: Conceitos, Sistemas, Implementação*. São Paulo: Atlas, 1993. 104p.

_____. *ABC: Custeio Baseado em Atividades*. São Paulo: Atlas, 1994. 95p.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. *Ensaio sobre o Uso de Padrões em Instituições Financeiras*. In: CATELLI, Armando. (Coord.) *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 16, p.427-446.

● OLIVEIRA, Luís Martins de. *Controladoria – Conceitos e Aplicações*. São Paulo: Futura, 1998. 168p.

PEREIRA, Carlos Alberto. *Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia*. In: CATELLI, Armando. (Coord.) *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 1, p.35-80.

● PORTER, Michael E.. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 10. reimpressão. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

● RICCIO, Edson Luiz e GOUVEIA, Joaquim José Francisco Aguiar. *O Sistema de Custos Baseado em Atividades (ABC) Aplicado a Bancos - Brasil*. In: JORNADA DE CONTABILIDADE, ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DO CONESUL, 17, Santos (SP), 1994. Anais... Santos (SP): v. I, p. 97-115, out. 1994.

_____. e PETERS, Marcos R. S.. *Controladoria, Flexibilidade e Focos: O Paradoxo Estratégico da Flexibilidade Aplicada a Core Business*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS, 2, Campinas, 1995. Anais... Campinas: UNICAMP, out. 1995, 13p.

_____. e PETERS, Marcos R. S.. *Novos Paradigmas para a Função Controladoria*. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17, Salvador (BA), 1993. Anais... Salvador (BA): ANPAD, set.1993, 20p.

SADDI, Jairo. *O Poder e o Cofre – Repensando o Banco Central*. São Paulo: Textonovo, 1997. 280p.

- SALOMON, Délcio Vieira. *Como Fazer uma Monografia*. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999. 272p.
- SANVICENTE, Antonio Zoratto e SANTOS, Celso da Costa. *Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e Controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 219p.
- SIMONSEN, Roberto C. *Historia Econômica do Brasil (1500/1820)*. 7. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1977. 475p.
- TEIXEIRA, Luciano Guerra de Almeida. *Custos Bancários: Em Busca de Melhor Gestão de Resultados*. *Revista Rumos*. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento, ano 19, n. 110, p.28-33, nov./dez. 1994.
- _____. *Sistemas de Contabilidade de Custos em Instituições Financeiras*. Rio de Janeiro, 1993. 171p. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas.
- WARD, Keith. *Strategic Management Accounting*. Boston: Butterworth-Heinemann, 1992. 307p.
- WEBB, Nigel. *Hotter Property*. *The Banker*. *London*, p.76-78, jun. 1996.
- WELSCH, Glenn A.. *Orçamento Empresarial*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. 4. ed., 11. tiragem, São Paulo: Atlas, 1996. 397p.
- YOSHIKAWA, Dorivaldo Mikio. *Contribuição ao Estudo da Utilização de Indicadores Estratégicos de Gerenciamento – “Scorecards” – pela Controladoria em Instituições Financeiras*. São Paulo, 1997. 181p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ADACHI, Vanessa. *Bancos Mantêm Lucro, Apesar da Crise*. *Folha de São Paulo*, 15 fev. 1998. Caderno Dinheiro, p. 7.
- ARBEX, Mauro. *Bancos Mais Rigorosos para Abrir Novas Agências*. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 23 nov. 1998. Caderno Finanças & Mercados, p. B-2.
- BATISTA JR., Paulo Nogueira. *O Plano Real, Três Anos Depois*. *Folha de São Paulo*, 26 jun. 1997. Caderno Dinheiro, p. 2.
- BEUREN, Ilse Maria. *Divulgação de Informações Voluntárias em Relatórios Financeiros e Seu Relacionamento com a Estrutura das Empresas e Características dos Contabilistas*. Rio de Janeiro, 1991. 101p. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas.
- BOOG, Gustavo G.. *O Desafio da Competência*. São Paulo: Best Seller, 1991, 296p.
- BORTOLUCI, Lauci dos Reis e KAWAHARA, Lucia. *Orientação Bibliográfica*. 2. ed. São Paulo:FEA/USP, 1998. 18p.
- BRITTEN-JONES, Mark. *Mercados de Futuros: Segurança, Liquidez, Instantaneidade*. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 11 set. 1997. Caderno "Mastering Management": O Domínio da Administração, n. 3, p. 28-30.
- CARNEIRO, Guido Antônio da Silva. *Balanço Social: Histórico, Evolução e Análise de Algumas Experiências Selecionadas*. São Paulo, 1994. 114p. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas.
- CARROLL, Peter e TADIKONDA, Madhu. *Customer Profitability: Irrelevant for Decisions?* 1 (1999): 8p. Online. Disponível na internet: <http://www.bai.org/banking/97-nov-dec/Pages/profitPages/profitBody.html>. 15 mar. 1999.
- CARVALHO, Maria Christina. *Bancos Buscam Padrão Internacional de Eficiência*. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 12 ago. 1998. Caderno Finanças & Mercados, p. B-1.

- CASTELLANO, Joseph F., ROEHM, Harper A. e HUGHES, Donald T. *Contabilidade x Qualidade. HSM Management*. Barueri (SP), n. 3, p. 34-38, jul./ago. 1997.
- CORBETT NETO, Thomas. *Uma Comparação entre “Activity-Based Costing” e Teoria das Restrições, no Contexto da Contabilidade Gerencial*. São Paulo, 1996. 117p. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas.
- CROZATTI, Jaime. *Cultura Organizacional e Gestão Econômica – Um Estudo em Áreas de Controladoria de Bancos Públicos*. São Paulo, 1998. 155p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- CYSNE, Rubens Penha. *Privatização de Bancos Públicos. Folha de São Paulo*, 08 jun. 1997. Caderno Dinheiro, p. 2.
- DAVENPORT, Thomas H.. *Reengenharia de Processos: Como Inovar na Empresa Através da Tecnologia da Informação*. Tradução: Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1994, 391p.
- DIMSON, Elroy. *Avaliando a Taxa de Retorno. Gazeta Mercantil*, São Paulo, 11 set. 1997. Caderno “*Mastering Management*”: O Domínio da Administração, n. 3, p. 7-8.
- _____. *O Modelo de Formação de Preços para Ativos de Capital. Gazeta Mercantil*, São Paulo, 11 set. 1997. Caderno “*Mastering Management*”: O Domínio da Administração, n. 3, p. 15-16.
- FARIAS, Cláudio Gondim B. e CATARINO, Plínio Sampaio. *Avaliação de Desempenho e Avaliação de Resultado. Boletim do IBRACON*. São Paulo: IBRACON, ano XVII, n. 206, p.1-11, jul.1995.
- FARKAS, Adam. *Aprovação de Projetos: Os Critérios-chave. Gazeta Mercantil*, São Paulo, 11 set. 1997. Caderno “*Mastering Management*”: O Domínio da Administração, n. 3, p. 12-14.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. *Cultura Organizacional e Estratégias de Mudanças: Recolocando Estas Questões no Cenário Brasileiro Atual. Revista de Administração*. São Paulo, v. 26, n. 2, p.3-11, abr./jun. 1991.

- FRANK, Ronald, PORTER, John e GERTZ, Dwight. *Crescimento = Foco na Liderança*. *HSM Management*. Barueri (SP), n. 12, p. 70-74, jan./fev. 1999.
- GOFFEE, Rob. *A Diversidade Cultural*. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 16 out. 1997. Caderno "Mastering Management": O Domínio da Administração, n. 8, p. 6-11.
- GUERREIRO, Reinaldo. *A Meta da Empresa: Seu Alcance Sem Mistérios*. São Paulo: Atlas, 1996, 133p.
- HABIB, Michel. *A Importância da Estrutura de Capital*. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 11 set. 1997. Caderno "Mastering Management": O Domínio da Administração, n. 3, p. 17-18.
- HENDRIKSEN, Eldon S. e BREDÁ, Michael F. Van. *Teoria da Contabilidade*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999, 550p.
- _____. *Accounting Theory*. 5. ed. Chicago: McGraw-Hill Companies, 1992.
- HIGSON, Chris e ZIMMERMANN, Jochen. *O Problema da Contabilidade*. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 04 set. 1997. Caderno "Mastering Management": O Domínio da Administração, n. 2, p. 3-4.
- HORNGREN, Charles T., SUNDEM, Gary L. e STRATTON, William O.. *Introduction to Management Accounting*. 10. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1996.
- _____, FOSTER, George e DATAR, Srikant M.. *Cost Accounting A Managerial Emphasis*. 9. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1997.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- KUPPEL, Ekkehard, MIRANDA, Sebastián e SCOKIN, Damián. *A Fórmula do Crescimento*. *HSM Management*. Barueri (SP), n. 12, p. 60-68, jan./fev. 1999.
- LUCA, Márcia Martins Mendes De. *Demonstração do Valor Adicionado: Do Cálculo da Riqueza Criada pela Empresa ao Valor do PIB*. São Paulo: Atlas, 1998. 104p.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Epistemologia da Pesquisa em Administração*. São Paulo, 1995. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

- MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph e AHLSTRAND, Bruce. *Todas as Partes do Elefante. HSM Management*. Barueri (SP), n. 12, p. 100-108, jan./fev. 1999.
- MORECROFT, John e ACKERE, Ann Van. *Os Sistemas e a Criação de Modelos. Gazeta Mercantil*, São Paulo, 25 set. 1997. Caderno "Mastering Management": O Domínio da Administração, n. 5, p. 6-11.
- MOTTA, Paulo Cesar. *A Redefinição dos Negócios Bancários a Partir das Tecnologias de Automação. Revista Brasileira de Mercado de Capitais*. Rio de Janeiro, v. 13, n. 39, p.109-121, abr./jun. 1987.
- NAIK, Narayan. *O Papel dos Mercados Financeiros. Gazeta Mercantil*, São Paulo, 11 set. 1997. Caderno "Mastering Management": O Domínio da Administração, n. 3, p. 5-6.
- FADOVEZE, Clóvis Luís. *Proposta de Modelo Conceitual para Estudo e Estrutura da Contabilidade Gerencial com Enfoque em Resultados*. São Paulo, 1998. 244p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- PAULA, Maria Goreth Miranda Almeida. *Auditoria Interna: Embasamento Conceitual e Suporte Tecnológico*. São Paulo: Atlas, 1999.
- PENACHIONI, Álvaro. *Produtividade Estimula a Remuneração Variável. Gazeta Mercantil*, São Paulo, 14 dez. 1998. Caderno A, p. A-4.
- PIEDADE FILHO, Waldomiro. *Parâmetros para Projeção de Receitas, Custos e Despesas nos Projetos de Viabilidade Econômico-financeira: A Experiência dos Bancos de Desenvolvimento*. São Paulo, 1987. 238p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- OLIVEIRA, Marcelle Colares. *A Formação e a Inserção no Mercado de Trabalho dos Bacharéis em Ciências Contábeis Graduados do Município de Fortaleza*. São Paulo, 1995. 241p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- REINCKE, Mercedes. *Unidades da Adhocracia – Entrevista com James Brian Quinn. HSM Management*. Barueri (SP), n. 17, p. 62-66, nov./dez. 1999.

- REZENDE, Lúcia Maria Vilela de (coord.). *Introdução à Análise de Instituições Financeiras*. São Paulo: Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1990, 84p.
- RICCIO, Edson Luiz. *“Uma Contribuição ao Estudo da Contabilidade como Sistema de Informação”*. São Paulo, 1989. 290p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- _____, LOPES, Alexandre Barsi e PETERS, Marcos R. S. *Controladoria e Benchmarking: Aplicação em uma Empresa de Classe Mundial*. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. São Paulo: ANPAD, v. I, n. 4, p.82-98, set. 1995.
- ROSE, Harold. *Tarefas da Função Financeira*. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 11 set. 1997. Caderno “*Mastering Management*”: O Domínio da Administração, n. 3, p. 3-4.
- _____. *O Mundo das Finanças em Transformação*. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 11 set. 1997. Caderno “*Mastering Management*”: O Domínio da Administração, n. 3, p. 21-22.
- SADDI, Jairo. *Os Estrangeiros e o Sistema Financeiro Nacional*. *Folha de São Paulo*, 05 out. 1997. Caderno Dinheiro, p. 2.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos F.. *Impacto da Cultura Organizacional no Desempenho das Empresas, conforme Mensurado por Indicadores Contábeis – Um Estudo Interdisciplinar*. São Paulo, 1992. 200p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- SENGE, Peter M.. *A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem*. Tradução: Regina Amarante. São Paulo: Best Seller, 1990, 352p.
- SHANK, John K. e GOVINDARAJAN, Vijay. *A Revolução dos Custos – Como Reinventar e Redefinir sua Estratégia de Custos para Vencer em Mercados Crescentemente Competitivos*. Tradução de Luiz Orlando Coutinho Lemos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 341p.
- SILVA, Benedito Gonçalves da. *O Sistema de Informação Contábil sob a Ótica da Teoria da Comunicação: Um Estudo com Administradores na Região da Grande São Paulo*. São Paulo, 1994. 164p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

- SLYWOTZKY, Adrian. *Crescimento = Foco no Lucro*. HSM Management. Barueri (SP), n. 12, p. 76-82, jan./fev. 1999.
- STEVENSON, William J. *Estatística Aplicada à Administração*. Tradução: Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981. 495p.
- THÉVENET, Maurice. *A Cultura de Empresa Hoje em Dia*. Tradução de Rosalra Maria C. L. Eichenberz. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 26, n. 2, p.32-39, abr./jun. 1991.
- TORRES, Cláudio de O.. *Manual de Gerenciamento de Risco de Crédito*. São Paulo: Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1993, 67p.
- VLAHOS, Kiriakos. *Como Encontrar a Melhor Combinação*. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 25 set. 1997. Caderno "Mastering Management": O Domínio da Administração, n. 5, p. 12-14.
- XAVIER, Ernani Pereira. *Marketing Bancário – Supremacia do Cliente*. Porto Alegre: Ed. Ortiz, 1992, 135p.
- ZIMMERMANN, Jochen. *Contando o Custo*. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 04 set. 1997. Caderno "Mastering Management": O Domínio da Administração, n. 2, p. 11-13.
- _____. *Orçamento: Noções Básicas*. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 04 set. 1997. Caderno "Mastering Management": O Domínio da Administração, n. 2, p. 7-8.
- _____. *Os Diferentes Centros de Controle*. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 04 set. 1997. Caderno "Mastering Management": O Domínio da Administração, n. 2, p. 5-6.