

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

**Controladoria no Banco do Brasil S.A.  
Uma contribuição ao estudo da controladoria em  
instituições financeiras**

**ANTÔNIO CARLOS SEIBERT DOS SANTOS**

**Porto Alegre  
2005**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

**Controladoria no Banco do Brasil S.A.  
Uma contribuição ao estudo da controladoria em  
instituições financeiras**

**ANTÔNIO CARLOS SEIBERT DOS SANTOS**

**Orientador: Prof. Dr. Paulo Schmidt**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia, modalidade profissionalizante, com ênfase em Controladoria.**

**Porto Alegre**

**2005**

**DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO  
(CIP)**

5237c

Santos, Antônio Carlos Seibert dos

Controladoria no Banco do Brasil S.A . Uma contribuição ao estudo da controladoria em instituições financeiras.

135 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, 2005.

1. Controladoria. 2. Estudo de Caso. 3. Instituições financeiras.  
4. Informações gerenciais. 5. Contabilidade financeira. I. Título.

CDU

Antônio Carlos Seibert dos Santos

Controladoria no Banco do Brasil S.A. Uma contribuição ao estudo da  
controladoria em instituições financeiras

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia, modalidade profissionalizante, com ênfase em Controladoria.

Aprovada em ...../...../.....

-----  
-----  
-----  
-----

Orientador: Prof. Paulo Schmidt

Para minha mãe Nimpha e para minha irmã Rosana,  
que sempre acreditaram e desejaram que eu chegasse  
até aqui.

À minha sobrinha Camilla,  
para que sempre seja estimulada a trilhar o caminho de  
permanentes descobertas e de novos aprendizados ...

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Professor Doutor Paulo Schmidt por sua dedicação e conhecimentos transmitidos tanto na condição de professor como de orientador.

Aos colegas da Controladoria do Banco do Brasil agradeço pela oportunidade concedida em vivenciar a prática desta área, além da amizade, carinho, atenção, informações e materiais fornecidos.

Agradecimento especial aos colegas Jaloretto, Maurício, Samorano, Casari, Walter, Alberto Gerardi, Geovanne, Shirley, Solange, Navarro, Suely, Juliano Althaus e Marcos Gondim da Controladoria do Banco do Brasil por terem sido facilitadores na minha busca por subsídios para este trabalho.

A todos os Professores do Curso de Mestrado em Controladoria, indistintamente, meu agradecimento perpétuo pelo crescimento pessoal e profissional que me propiciaram.

Ao colega do Banco do Brasil, João Luiz Farinha, que muito auxiliou a viabilizar meu estágio na Diretoria de Controladoria, em Brasília (DF), meus agradecimentos.

À Administração do Banco do Brasil, Canoas (RS), que me propiciou facilidades para que este trabalho pudesse ser realizado, meu reconhecimento e gratidão.

Aos companheiros de curso, pelo valioso aprendizado, troca de experiências e amizade, meu sincero reconhecimento.

Aos funcionários da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, muito obrigado!

A todas as pessoas que ao cruzarem meus caminhos me influenciaram a superar obstáculos e a acreditar que o hoje é o ponto de partida para as vitórias de amanhã, eu agradeço.

Aos meus familiares, de forma especial, meu eterno agradecimento.

Um ser humano é uma parte do todo do Universo. Uma parte limitada no tempo e no espaço. Ele experimenta por si seus pensamentos e suas sensações, como qualquer coisa separada do resto, uma espécie de ilusão de ótica da sua consciência. Esta ilusão é uma prisão para nós: restringe-nos aos nossos desejos pessoais e à afeição pelo círculo de pessoas que nos são próximas. Nossa tarefa é de nos libertarmos desta prisão, alargando o nosso círculo de compaixão, a fim de apreendermos toda a criatura viva, e a totalidade da natureza e de sua beleza. Ninguém é capaz de realizar isto completamente, mas o esforço por tal objetivo é nele mesmo uma parte da libertação e um fundamento para a segurança interior.

ALBERT EINSTEIN

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>16</b>
2.1	OBJETIVO GERAL	16
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
<b>3</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA: CONTROLADORIA (CONCEITO, ESTRUTURA BÁSICA E ATRIBUIÇÕES)</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO: O BANCO DO BRASIL S.A</b>	<b>36</b>
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA	36
4.2	FUNÇÕES	43
4.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	44
4.4	CONGLOMERADO	46
4.5	A CONTROLADORIA NO BANCO DO BRASIL S.A. – ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO	46
4.5.1	Modelo de Gestão	48
4.5.2	A Controladoria e o processo orçamentário	68
4.5.3	Instrumentos de avaliação de desempenho corporativo	76
4.5.4	A Gestão do Risco e a Controladoria	79
4.5.5	Projetos em andamento	82
<b>5</b>	<b>CONTROLADORIA NO BB <i>VERSUS</i> CONCEITO ACADÊMICO: UM COMPARATIVO</b>	<b>88</b>
<b>6</b>	<b>UM MODELO SIMPLIFICADO DE CONTROLADORIA PARA INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS</b>	<b>99</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>115</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>120</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>125</b>



<b>ANEXO A – BANCO DO BRASIL / CONTROLE ACIONÁRIO</b>	<b>----126</b>
<b>ANEXO B – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO DO BRASIL</b>	<b>-----127</b>
<b>ANEXO C – CONTEXTO SOCIETÁRIO DO CONGLOMERADO</b>	<b>-128</b>
<b>ANEXO D – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL / CONTROLADORIA DO BB</b>	<b>-----129</b>
<b>ANEXO E – BANCO DO BRASIL / COMITÊS E COMISSÕES</b>	<b>----130</b>
<b>ANEXO F – O RELACIONAMENTO DO CAIXA CENTRAL</b>	<b>-----131</b>
<b>ANEXO G – MODELO DE APURAÇÃO DE CUSTOS PARA UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA</b>	<b>-----132</b>
<b>ANEXO H – ARQUITETURA DAS INFORMAÇÕES / BASES CORPORATIVAS</b>	<b>-----133</b>
<b>ANEXO I – BANCO DO BRASIL / ACIONISTAS</b>	<b>-----133</b>
<b>ANEXO J – B B / ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO COMERCIAL E ADMINISTRADORES</b>	<b>-----135</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Principais sistemas de informação – Banco do Brasil S.A</b> -----	<b>76</b>
<b>Quadro 1 – Cordo de Trabalho – perspectivas de avaliação</b> -----	<b>77</b>
<b>Quadro 2 – Gestão de Desempenho Profissional – perspectivas de avaliação</b> -----	<b>78</b>
<b>Quadro 3 – Modelo de Gestão – premissas</b> -----	<b>89</b>
<b>Figura 2 – Controladoria bancária – Modelo de estrutura funcional</b> -----	<b>101</b>
<b>Figura 3 – Modelo de Gestão - esquema</b> -----	<b>105</b>
<b>Figura 4 – Modelo de SIG para instituição financeira</b> -----	<b>106</b>
<b>Figura 5 – Principais sistemas de informação</b> -----	<b>109</b>
<b>Figura 6 – Modelo de decisão</b> -----	<b>110</b>
<b>Figura 7 – Modelo de mensuração – agência bancária</b> -----	<b>112</b>
<b>Figura 8 – Modelo de mensuração – exemplo simplificado</b> -----	<b>113</b>
<b>Figura 9 – Modelo simplificado de sistema de avaliação</b> -----	<b>114</b>

## **LISTA DE SIGLAS**

BACEN – Banco Central do Brasil

CMN – Conselho Monetário Nacional

COSIF – Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DEST – Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais

DIRCO – Diretoria de Controladoria (Banco do Brasil)

DITEC – Diretoria de Tecnologia (Banco do Brasil)

EVA – Economic Value Added

LIC – Livro de Instruções Codificadas (Banco do Brasil)

MVA – Market Value Added

NUCOP – Núcleo de Controle Operacional (Banco do Brasil)

PDG – Programa de Dispêndios Globais

SFN – Sistema Financeiro Nacional

SIBB – Sistema de Informações Banco do Brasil

SPB – Sistema de Pagamentos Brasileiro

US GAAP – Generally Accepted Accounting Principles in the United States

## RESUMO

A contínua transformação no competitivo ambiente empresarial vem concorrendo para a mudança de paradigmas e o surgimento de novas práticas de gestão. Nesse contexto, a área de Controladoria das empresas assume fundamental importância, vez que é o centro gerador das informações que norteiam decisões, negócios, bem como a avaliação dessas performances. Cada segmento econômico, por suas especificidades, acaba desenvolvendo e aprimorando atribuições que geram modelos particulares de Controladoria, como o caso das instituições financeiras. O presente trabalho compreendeu um estudo comparativo da Controladoria enquanto ciência (conceito, funções e estrutura organizacional) e o modelo encontrado na instituição financeira objeto da análise: o Banco do Brasil S.A. A exposição incluiu, ainda, breve histórico da instituição estudada e descreveu as principais atribuições e funções de sua Controladoria, principalmente aquelas relacionadas ao processo orçamentário, indicadores para a avaliação de desempenho corporativo e gestão de riscos. Apresentou, também, breve descrição dos principais projetos em andamento e propôs um modelo simplificado de Controladoria aplicável às instituições financeiras. Como contribuição fundamental, essa dissertação buscou demonstrar que a Controladoria Bancária corresponde a uma evolução particular da ciência da informação gerencial - afirmação que se baseia na amplitude de estratégias tecnológicas e ferramentas de gestão adotadas pelos bancos face à necessidade de decisões *"just in time"*, multiplicidade de riscos, canais de atendimento, abrangência geográfica de seus negócios, diversidade de unidades sujeitas à avaliação, e pela pluralidade de serviços e produtos ofertados à sua clientela.

## **ABSTRACT**

The continuous transformation in the competitive field of business is promoting changes of paradigms and the arising of new management procedures. In this context the Controlling area has an essential role, since it is the source of information that leads the decisions and negotiations, as well as the assessment of these performances. Each economic segment, due to its particularities, ends up developing and improving assignments that provide specific patterns of Controlling, as the ones applied to financial institutions. This paper presented a comparative study on Controlling as a science (concept, functions and organizational structure) and the model used at the financial institution analyzed: Banco do Brasil S.A. The presentation included a brief history of the institution and the main assignments and duties of its Controlling, mainly the ones concerning budgetary process, corporate performance and risk management. It also presented a brief description of the current projects and offered a simplified model of Controlling applicable to the financial institutions. As an important contribution, this essay aimed at demonstrating that the Bank Controlling is a particular evolution from the managing information science, statement that is based on the amount of strategies and management tools used by banks, due to the need for “just in time” decisions, the multiplicity of risks, the geographic embracement of their business, the diversity of units liable to evaluation and the variety of services and products offered to clients.

# 1 INTRODUÇÃO

O universo dos negócios tem experimentado constante mutação nas últimas três décadas, principalmente. O aumento na complexidade das organizações e a crescente influência recebida do ambiente externo (política fiscal, regulação governamental, mudanças políticas, diversidade e custo das fontes de recursos, introdução de conceitos de ética, responsabilidade social e ambiental, demanda pelo atendimento de novas necessidades e produtos e diversificação nos padrões de consumo) tem exigido uma renovada postura das empresas quanto ao aprimoramento de seus modelos de gestão.

A época dos grandes lucros, dos ganhos fáceis com a especulação financeira em detrimento dos resultados operacionais, de consumidores e mercado sem voz ativa, do desconhecimento de riscos, fragilidade nos controles internos e ausência ou deficiência de planejamento estratégico deram lugar a um novo contexto empresarial. Manter ou não corrigir estruturas administrativas arcaicas tem sido fatal para diversas organizações, algumas de existência secular.

Neste contexto, também as instituições financeiras vêm, a cada dia, sofrendo profundas modificações estruturais e operacionais. A mundialização econômica, os avanços da tecnologia da informação, o surgimento de novos e complexos instrumentos financeiros, a expressiva regulação imposta ao setor, a crescente competitividade entre as instituições bancárias em seus respectivos nichos tem exigido aprimoramento dos sistemas de gestão. Estes precisam ser condizentes com o volume de ativos administrados. Além disso, precisa estar materializada no planejamento empresarial a preocupação com questões associadas ao nível de exposição a riscos, grau de exigência de clientes e expectativas dos acionistas e com o papel que as instituições financeiras desempenham por integrar o Sistema Financeiro Nacional (SFN).

No Brasil, a atividade financeira responde por significativo papel no âmbito econômico, quer pela realização de operações básicas do mercado financeiro, quer pela importância como agente de fomento às atividades econômicas e da política governamental.

Os anos 90 transformaram-se num divisor de águas para o SFN, onde a queda abrupta nos índices inflacionários deflagrou significativa depuração entre as empresas do segmento (liquidações, fusões e incorporações).

Quais custos estão relacionados ao atendimento de um determinado cliente por uma dependência diversa daquela em que seja correntista? Qual o nível de utilização dos diferentes canais de comunicação disponibilizados para atendimento ao cliente? Qual o grau de satisfação da clientela com atendimento pessoal, com os recursos tecnológicos existentes, com a agilidade na solução de problemas e com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos? Quais produtos ou serviços são o “carro-chefe” na obtenção de resultado de uma agência ou de uma instituição? Que impactos no resultado do Banco é possível prever em razão de um novo produto? Que custos devem ser atribuídos à agência de um cliente que utiliza o auto-atendimento de uma congênere para realizar transações bancárias? Que critérios podem nortear a distribuição dos custos de manutenção de sistemas de informação, desenvolvimento de projetos, disponibilização de cursos auto-instrucionais, implementação de estratégias de marketing, utilização de internet, centralização de compras de bens e serviços, a maioria despendido por departamentos específicos, mas utilizados por clientes e dependências em escala diferenciada? Como mensurar, precificar e repassar adequadamente este consumo de estrutura? Quais informações, seu formato e periodicidade de disponibilização os gestores necessitam?

Tem-se aqui uma amostra das muitas questões que permeiam o cotidiano de uma instituição financeira e que precisam ser respondidas. Afinal, está em jogo não apenas a avaliação dos resultados alcançados pela empresa de forma global, mas também a de seus administradores em relação às áreas pelas quais são responsáveis. Estes, ao buscar a otimização dos recursos e maximização de resultados zelam para que os métodos de avaliação de desempenho de suas unidades sejam os mais justos possíveis.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

A presente pesquisa se justifica em razão da crescente necessidade das organizações financeiras implementarem e aperfeiçoarem mecanismos de planejamento orçamentário, avaliação de desempenho, controle e mensuração de riscos e gestão de informações de maneira a atender as diversas etapas de seu processo gerencial e decisório. Considerando que este papel é desempenhado com relevância pela Controladoria, este trabalho tem como escopo estudar o conceito e funções da Controladoria em termos acadêmicos (“estado da arte”) comparativamente àquela encontrada no maior banco estatal brasileiro: o Banco do Brasil S.A.

Não obstante o conceito, as funções e responsabilidades que a literatura atribui à Controladoria de uma forma geral, no caso das instituições financeiras existem particularidades suficientes para justificar uma variante desta ciência: a Controladoria Bancária. Tal fato pode evidenciar-se na infinidade de informações necessárias ao adequado gerenciamento de uma vasta estrutura organizacional, do elevado número de transações, produtos e serviços ofertados, da acentuada virtualização de seus processos, além do complexo papel relacionado ao processo orçamentário, avaliação de desempenho e à gestão de riscos.

A escassa literatura existente acerca da Controladoria em instituições financeiras, bem como a contribuição que o trabalho poderá ensejar para o processo orçamentário e de mensuração dos resultados das entidades do segmento também oportunizam esta pesquisa.



## 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Conceituar e apresentar as atribuições clássicas da Controladoria;
- b) descrever sucintamente o histórico, estrutura e funções do Banco do Brasil no SFN;
- c) analisar a importância da participação da Controladoria no processo orçamentário, de gestão de risco e de avaliação de desempenho da instituição em questão;
- d) propor um modelo de Controladoria aplicável às organizações financeiras a partir daquele encontrado na instituição em estudo.

### *Questões Centrais*

- a) Evidenciar diferenças na estruturação e funções da Controladoria sob o enfoque acadêmico e o modelo adotado pela empresa do segmento financeiro objeto do estudo;
- b) identificar a contribuição da Controladoria ao processo orçamentário, de gestão de risco e avaliação de desempenho das organizações financeiras a partir do modelo adotado pelo Banco do Brasil S.A.

### *Questões Secundárias*

- a) Apresentar os principais produtos informacionais exigidos da Controladoria no tocante às organizações bancárias;
- b) relatar que contribuições ao estudo da Controladoria podem ser extraídas a partir da análise de sua aplicação em uma instituição financeira;
- c) discorrer sobre as perspectivas profissionais da Controladoria e da função “*controller*” no âmbito do mercado financeiro.

## *Metodologia e estrutura do trabalho*

Em sentido amplo, pode-se definir monografia como “a arte de redigir cientificamente sobre um problema específico de determinado assunto. É um trabalho intelectual de um estudante que lê, levanta dados, reflete e interpreta um tema específico” (Marion, 2002, p. 13).

Ferreira (1975, p. 941) escreve que o termo dissertação corresponde a “um tipo específico de monografia que se propõem esgotar determinado tema relativamente restrito”, caracterizando-se como um trabalho descritivo e de apresentação explicativa de um determinado assunto como trabalho final de mestrado.

Ainda de acordo com Ferreira (1975, p. 483), o termo dissertação significa “exposição desenvolvida, escrita ou oral, de matéria doutrinária, científica ou artística”.

Considerando que esta dissertação se propõe a apresentar um comparativo entre o estado de arte da Controladoria em relação ao modelo existente no Banco do Brasil S.A., a metodologia empregada para o desenvolvimento deste trabalho é o de um estudo de caso associado ao de uma pesquisa bibliográfica.

Oliveira (2000, p. 119) escreve que a pesquisa bibliográfica “tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno”. Conforme definido por Gil (1999, p. 72-73) o estudo de caso “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]”.

Sob a ótica de Yin (1981, p. 23), o estudo de caso pode ser considerado como “um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”.

O presente trabalho contempla a utilização de pesquisa bibliográfica em livros, jornais, revistas e periódicos, internet e normativos da área financeira (CVM, BACEN etc.).

Analisaram-se normativos internos da instituição pesquisada, os diversos sistemas de controles utilizados e seu modo de operacionalização, os principais relatórios gerenciais, as metodologias empregadas para produção orçamentária, avaliação de desempenho e mensuração de riscos. O trabalho contou, ainda, com um estágio de 15 dias na Diretoria de Controladoria do Banco (Brasília/DF), ocorrida em abril/2004, ocasião em que foram realizadas entrevistas com diretores, gerentes de divisão e funcionários daquela unidade. Subsidiariamente, utilizou-se como fonte de dados documentos gerais disponibilizados pela entidade estudada e a observação direta em suas dependências pesquisada.

A dissertação ora apresentado consolida informações obtidas mediante visita à Diretoria de Controladoria (DIRCO) do Banco do Brasil S.A os dados da pesquisa bibliográfica empreendida e os conhecimentos resultantes da vivência profissional do autor na instituição financeira objeto do estudo. O trabalho se divide em 5 capítulos, cujos objetivos e conteúdos obedecem ao esquema adiante descrito.

- Capítulo 1 – *Introdução*: Procura oferecer uma visão geral do trabalho realizado, mediante a caracterização do objeto da pesquisa, especificação de seu objetivo, problematização, objetivos gerais, objetivos principais e secundários;
- Capítulo 2 – *Revisão Bibliográfica: Controladoria (conceito, estrutura básica e atribuições)*. Este capítulo apresenta conceitos, a estrutura básica e as atribuições da Controladoria segundo o ponto de vista acadêmico, extraídas dos principais autores que já abordaram o tema;
- Capítulo 3 – *O Banco do Brasil S.A: história, estrutura organizacional e funções*. Este capítulo se ocupará em fornecer uma rápida apresentação da empresa objeto da pesquisa – Banco do Brasil S.A – contemplando seu histórico como instituição financeira, estrutura organizacional e descrição das principais funções desempenhadas no contexto do SFN. O capítulo também contempla uma análise da estrutura e funcionamento da Controladoria da instituição estudada além de estudo comparativo entre o modelo de Controladoria existente no Banco do Brasil e aquela prevista na literatura acadêmica, enfatizando diferenças e buscando justificativas para tanto;
- Capítulo 4 – *Modelo simplificado para Instituições Financeiras*. Esta parte inclui um uma proposta de modelo de Controladoria (versão simplificada) para utilização

em instituições financeiras levando em conta o estudo de caso realizado, a literatura existente e sua aplicabilidade em organizações financeiras de forma geral;

- Capítulo 5 – *Conclusões*: São apresentadas as principais constatações decorrentes da realização do trabalho e sua aplicabilidade nas Instituições Financeiras de modo geral.

### **3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA: CONTROLADORIA (CONCEITO, ESTRUTURA BÁSICA E ATRIBUIÇÕES)**

Todo empreendimento exige um adequado processo de gestão que lhe permita alcançar o melhor retorno possível. Sua continuidade depende, em muito, da agilidade com que possa responder às contínuas mudanças que os mercados determinem como contrapartida à evolução da sociedade. O conhecimento detalhado das variáveis internas e externas que permeiam a organização, a existência de controles internos confiáveis, a percepção estratégica de ameaças e oportunidades, o planejamento e acompanhamento sistemático de desempenhos constituem ferramentas gerenciais capazes de proporcionar agilidade ante ambientes de mudança. Torna-se vital ao gestor, portanto, ter ao seu alcance o suporte informacional capaz de otimizar o processo de governança corporativa visando a maximização de resultados.

Nesse sentido, Beuren (1998, p. 59), indica que

Uma vez que a empresa reconhece o papel positivo que a informação pode representar, cabe a ela refletir sobre questões primordiais relativas à criação de processos eficazes de gestão da informação. Tal esforço poderia resultar no desenvolvimento e implantação de uma arquitetura da informação, que promova uma postura eficaz no atendimento das necessidades de informações dos gestores.

Sob esse enfoque, produzir informações suficientes, confiáveis, objetivas e oportunas, conforme o modelo de gestão da empresa e em sintonia com suas crenças constitui o mais notável desafio para assegurar a perenidade de seus negócios.

Conforme os modernos conceitos de administração e gerência, a Controladoria é a área responsável por acompanhar o planejamento e controle das atividades empresariais, garantindo a geração de informações adequadas ao processo decisório e a disponibilização de ferramentas que propiciem aos gestores alcançar o melhor grau possível de eficácia e eficiência empresarial.

Na ótica de Willson et al. (1999, p. 3) as funções da Controladoria tem sofrido uma profunda mudança nas últimas décadas., principalmente em decorrência da visão modificada que a teoria do gerenciamento vem adquirindo. Tal consideração torna válida a idéia de que cada segmento econômico pode, por suas particularidades, demandar diferenciações nas funções executadas por seu controller. No caso das organizações financeiras a Controladoria reveste-se de características especiais face à alta complexidade deste mercado e suas operações, à permanente exposição a diversificados tipos de risco e à contínua exigência de decisões envolvendo considerável soma de ativos financeiros.

O aumento do nível de competitividade tem ensejado o acréscimo de novas áreas funcionais e responsabilidades à Controladoria conforme referido por Willson et al. (1999, p. 4). Esse autor afirma, também, que a tecnologia vem mudando significativamente os níveis de capacitação exigidos do pessoal da Controladoria. de modo que seu nível educacional “precise ser melhorado para poder conviver com as circunstâncias em mudança”.

As empresas, de uma forma geral, concebem uma estrutura para maximizar seus resultados a partir da melhor utilização dos recursos de que dispõem, normalmente escassos e onerosos. O processo de decisão que leva os gestores a direcionarem seus esforços no melhor sentido é cada vez mais complexo, principalmente porque a dimensão sistêmica do universo econômico tende a se expandir a cada instante. Enquanto a Contabilidade tradicional encarrega-se de apresentar informações que espelhem o passado da organização, isto é, resultados e ações já consumados, o atual horizonte econômico vem exigindo dela muito mais. O processo contábil não mais satisfaz ao gestor se não evolui como ferramenta de gestão que capacite o administrador a agir proativamente em relação a acontecimentos futuros.

Desta forma a Contabilidade necessita transcender seu ortodoxo papel de divulgadora de acontecimentos e transações pretéritas para funcionar como parte integrante do processo de gestão que favoreça estratégias futuras e a identificação econômica das ações de seus gestores no resultado.

Da contabilidade passou-se a requerer respostas que atendam tempestivamente aos tomadores de decisão na busca para preservar suas organizações diante de uma realidade competitiva mais exigente. Do contador passou-se a cobrar um perfil profissional mais polivalente, exigindo-lhe conhecimento multidisciplinar e capacidade de contribuir

estrategicamente para a continuidade da empresa, simulando eventos futuros a partir do passado e do presente, produzindo informações úteis para decisões estratégicas a serem implementadas. Neste contexto, a contabilidade passou a constituir uma nova e mais ampla função dentro da estrutura empresarial, evoluindo para a denominada Controladoria.

A palavra *Controladoria* é um termo ainda novo em nosso país, não obstante seu uso esteja amplamente difundido em países como os Estados Unidos (*Controllership*) há várias décadas. Assim, por tratar-se de uma atividade relativamente recente em nosso meio, seu conceito e funções ainda permanecem pouco nítidos no âmbito acadêmico e profissional.

“Apesar do significativo desenvolvimento das profissões ligadas à área contábil no Brasil, percebe-se que ainda não há uma nítida definição das funções e atividades da controladoria”, afirma Oliveira (2002, p. 19).

Nascimento (1996, p. 49) ratifica essa opinião ao escrever que “não existe uniformidade a respeito de seus segmentos organizacionais, no tocante às funções do chamado controller, relativamente ao fluxo de dados etc”. Em diversas empresas brasileiras, a Controladoria encontra-se restrita à responsabilidade pela área contábil, não estando investida das demais atribuições que seu conceito atual encerra. Da mesma forma, ainda que um grande número de instituições financeiras brasileiras opere mediante a existência formal de uma área de Controladoria, elas apresentam estruturação diferenciada e a literatura sobre seu funcionamento é quase inexistente.

Para um grande número de autores a Controladoria necessita se apoiar em diversas áreas da ciência (contabilidade, administração, economia, direito, psicologia, estatística e sistemas) para poder desempenhar adequadamente suas funções. Kanitz (1976, p. 6), por exemplo, afirma que

Atualmente, o controlador se cerca de um verdadeiro batalhão de administradores organizacionais, psicólogos industriais, analistas de sistemas, especialistas em computação, estatísticos e matemáticos que têm a tarefa de analisar e dirigir, à luz de cada um dos seus campos de conhecimento, um imenso volume de informações necessárias ao cumprimento da função de Controladoria.

É incontestável a vinculação do conceito de Controladoria com o de produção de informações com base em certas premissas e com o objetivo de influir positivamente nas decisões dos gestores, nos negócios da empresa e nos resultados alcançados.

Na visão de Tung (1980, p. 33-34), a Controladoria pode ser vista como

Um órgão de observação e controle da cúpula administrativa. É ela que fornece dados e informações, que planeja e pesquisa, procurando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento atuais e futuros, que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa.

Peleias (2002, p. 13) escreve que “a Controladoria é definida como uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão”.

Por sua vez, Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002, p. 13) dizem que

Pode-se entender a Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade.

Conforme Martin (2002, p. 8), “para a maior parte dos autores, a função da Controladoria é fornecer aos administradores das empresas a informação que eles precisam para atingir seus objetivos, de modo eficaz e eficiente”.

Enquanto isso, Iudícibus e Marion (2001, p. 47) definem a Controladoria como a “área de responsabilidade que tem por função coordenar os esforços dos gestores para alcançar seus resultados, gerando informações relevantes e oportunas para a tomada de decisões na organização”.

Na opinião de Figueiredo e Caggiano (1997, p. 27) o órgão administrativo Controladoria “tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia empresarial”.

“Agora com um número muito maior de tarefas, a equipe de controladoria descobriu-se envolvida na maioria das decisões importantes” afirma Willson et al. (1999, p. 6), exemplificando que à Controladoria possa ser solicitado avaliar a vantagem de um contrato de *leasing* a ser concedido a determinado cliente ou opinar sobre o fluxo de caixa para aquisições ou compras.



Modernamente o conceito de Controladoria inclui uma multiplicidade de atribuições: subsidiar o processo de gestão (planejamento, execução e controle), apoiar a avaliação de desempenho, gerenciar o sistema de informações, responsabilizar-se pela contabilidade de gestão e atender relacionamento de informações com o mercado, entre outras. O adequado desempenho destas funções e atividades é vital para uma governança corporativa eficaz.

Neste contexto, Oliveira, Perez Júnior e Silva (1995, p. 13) afirmam *que* “uma eficiente e eficaz Controladoria” deve ser capaz de:

- a) gerar dados e informações relevantes para os tomadores de decisões;
- b) monitorar o controle das atividades e do desempenho de todos os departamentos;
- c) influir e contribuir nas decisões dos gestores da entidade.

As funções da Controladoria, segundo Kanitz, estão atreladas às ações por ela praticadas nos campos:

- a) informacional: administração e gerenciamento dos diversos sistemas que a organização utilize;
- b) motivacional: resposta comportamental e no resultado decorrente das ações de controle;
- c) de coordenação: por conhecer em “primeira mão” as informações sobre as atividades globais da empresa tem condições de sugerir ações corretivas ante problemas e inconsistências;
- d) avaliativo: interpretação de fatos, registros e informações e avaliação de resultados quanto à sua aderência ou descolamento em relação ao planejado;
- e) do planejamento: assessoria no planejamento estratégico e operacional, opinando sobre sua consistência e viabilidade e oferecendo informações sobre resultados alcançados visando subsidiar ações futuras;
- f) do acompanhamento: acompanha a evolução e o desempenho do planejamento visando interferir para a correção de falhas ou certificar-se de que não poderá ser cumprido (KANITZ, 1976, p. 7-8).

Catelli (1999) relaciona as funções desempenhadas pela Controladoria à existência de “objetivos claros e viáveis” no contexto empresarial, e que precisam ser desempenhados para

que se atinja o resultado econômico ótimo das organizações. Segundo o autor, as principais funções da Controladoria são:

- a) subsidiar o processo de gestão: fornecimento de instrumentos de gestão que permitam aos gestores identificar criticamente desempenhos e resultados econômicos. Inclui função ativa no processo orçamentário (elaboração, discussão, consolidação) e busca na aderência entre o processo de gestão e a realidade da empresa;
- b) apoiar a avaliação de desempenho: responsabilizando-se pela elaboração e análise de desempenho econômico das áreas (inclusive a sua), dos gestores e da empresa;
- c) apoiar a avaliação de resultado: conceituar, monitorar e criar padrões de avaliação, elaborar, analisar e avaliar o resultado econômico de produtos e serviços;
- d) gerir os sistemas de informações: definindo base de dados como fonte provedora de informações, elaborando modelos de decisão e de informação;
- e) atender aos agentes externos: analisando e quantificando no resultado o impacto da legislação e do relacionamento com o mercado (CATELLI, 1999, p. 376-377).

No que tange à Controladoria em instituições financeiras, Brito (2003, p. 47) avalia que as principais funções presentes são: elaborar, implantar e gerenciar o sistema de informações contábeis e gerenciais; preparar e fornecer informações para clientes externos; responsabilizar-se pela definição da política interna e integridade dos dados contábeis; acompanhar e manter atualizados os controles internos da organização.

Sob o ângulo da administração empresarial a Controladoria pode ser visualizada como uma unidade de assessoria que monitora e avalia a performance das demais áreas organizacionais. Para cumprir tal função realiza pesquisas, simula cenários e fornece dados e informações que permitam identificar soluções para eventuais pontos de ineficiência e perigos conjunturais. Em suma, a função da Controladoria pode ser referida como o ato de planejar, controlar, registrar e avaliar ações estratégicas, as quais serão alvo de interpretação e fonte de informações para a adoção de novas ações futuras, inclusive corretivas, por parte dos gestores. Para que cumpra esta missão, deve estar estruturada de maneira a atender todas as incumbências que lhe cabem no processo de gestão, podendo abranger áreas responsáveis por orçamento, avaliação de resultados, modelagem de sistemas, controles, custos, etc.

O principal responsável pela função Controladoria é o *controller*. Este, tem a responsabilidade de projetar, implementar, coordenar e manter um sistema de informações que possa atender de forma adequada às necessidades dos vários escalões decisórios de uma empresa, participando inclusive do planejamento estratégico, operacional e processo orçamentário. Assim, o *controller* participa efetivamente das decisões estratégicas da empresa porque é o supridor das informações capazes de agregar valor ao negócio favorecendo uma gestão mais eficiente e eficaz de cada uma das áreas e seus respectivos gestores.

Neste enfoque, e inserido num conceito mais recente, o *controller* figura como uma função de nível diretivo ampliando suas atividades além dos horizontes da contabilidade societária. Farias (1998, p. 33) afirma, por exemplo, que “o termo controller representou uma evolução do termo contador, assim como o termo contador significou uma evolução do termo guarda-livros”.

Por sua vez, Atkinson et al. (2000, p. 34) define o *controller* como “executivo sênior de finanças e contabilidade que prepara e interpreta as informações financeiras para os administradores, investidores e credores”. Limita, portanto seu conceito a uma função de geração de informações a partir de um arcabouço exclusivamente contábil.

Segundo Nakagawa (1993, p. 13)

Os modernos conceitos de Controladoria indicam que o *controller* desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força de influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

Para Crepaldi (1998, p. 23-24), o *controller* pode atuar de duas formas diferenciadas. como um “gerente de contabilidade”, situando-se na estrutura organizacional como um órgão de linha e sendo responsável pelas informações da área em que atua; ou como um órgão de *staff* vinculado à alta administração e que atua de maneira a fazer com que “as informações cheguem às pessoas certas no tempo certo, não sendo de sua responsabilidade a elaboração das mesmas, mas sua compilação, síntese e análise”.

Classicamente, a Controladoria ampara-se em eventos passados como fonte de projeção de acontecimentos futuros. Como exemplo, o *controller* pode identificar qual o resultado obtido em uma certa transação e, partindo deste, disponibilizar informações para

orçamentar transações idênticas futuras e estabelecer metodologias de controle de desempenho das mesmas.

“É ao *controller*, mais do que a qualquer outro profissional, que os gestores se dirigem para obter orientações quanto à direção e ao controle das atividades empresariais, visto ser ele o responsável pelo sistema de informações da empresa” escreve Beuren ( 2002, p. 23).

Em uma organização, os gestores de todos os níveis hierárquicos recebem delegação de autoridade de cuja contrapartida resultará uma série de responsabilidades sobre as quais deverão prestar contas periodicamente (*accountability*). Assim, de acordo com o número de níveis decisórios que a organização possua, decorrerá uma maior ou menor cadeia de prestação de contas sobre os resultados alcançados pelos detentores de poder. A medida de avaliação da eficiência e eficácia de cada gestor e de sua área de responsabilidade será aferida mediante a geração de informações comparativas entre os resultados efetivamente realizados e aqueles planejados (orçamento).

Novamente temos aqui, destacada participação da Controladoria como órgão gerador de informações para uma adequada prestação de contas, notadamente no que tange à produção de relatórios contábeis e definição de padrões de eficiência e eficácia na condução dos negócios.

Toda organização é concebida para uma determinada finalidade (objetivo ou propósito), isto é, “tem uma razão de existir”. Em resumo, a missão de uma empresa significa “onde ela quer chegar” e quais são os seus objetivos diante de um horizonte temporal. Para que tenha uma gestão eficaz, é imprescindível que sua filosofia esteja disseminada e compreendida por todos os níveis organizacionais (desde seus executivos até os mais simples colaboradores) além de estar expressa no seu planejamento estratégico e operacional.

Na ótica de Catelli (1999, p. 38) “a empresa caracteriza-se como um sistema aberto e essencialmente dinâmico, isto é, como um conjunto de elementos interdependentes que interagem entre si para a consecução de um fim comum, em constante inter-relação com seu ambiente”. Tal condição gera a necessidade de permanentes adaptações para manter o foco em seus objetivos e responder eficazmente aos movimentos de interação com o ambiente externo (exigências, restrições, oportunidades etc.).

A empresa, por ser constituída por subsistemas interdependentes, faz com que alterações ocorridas em um afetem o comportamento dos demais. Cabe à Controladoria, nessa circunstância, promover a integração destes subsistemas (de padrões, orçamento e contabilidade) de maneira a refletir imediatamente as modificações que afetem suas operações dando condições aos executivos para implementar novas ações, se necessárias.

Para que a Controladoria execute adequadamente suas atividades deve apoiar-se em alguns instrumentos e conceitos que servirão como referencial de sua produção informacional: Modelo de Gestão, Processo de Gestão, Modelos de Decisão, Informação e Mensuração, integração entre sistemas contábil-gerencial etc.

A missão, crenças e valores da organização deverão estar refletidos em um modelo que sinalize como ela deverá ser dirigida, isto é, um Modelo de Gestão. Este Modelo de Gestão (que também é um grande processo de controle) abrangerá o seu ideal de administração, isto é os princípios que norteiam sua atuação em termos de existência de planejamento estratégico e operacional, estabelecimento de padrões, orçamentação, delegação de autoridade, modelagem de avaliação de desempenho, busca de eficácia, etc.

Segundo Guerreiro (1989, p. 230) um modelo de gestão caracteriza-se como um subsistema do sistema institucional, correspondendo a um conjunto de princípios a serem seguidos e que assegurem:

- a) minimização do risco do negócio e a garantia de que a empresa estará sempre no caminho da otimização de suas atividades e resultados;
- b) uma estrutura operacional adequada ao desenvolvimento de suas atividades;
- c) o direcionamento dos esforços para a consolidar uma filosofia de trabalho que crie atitudes construtivas;
- d) clima organizacional motivador e conseqüente engajamento de colaboradores e gestores em torno dos objetivos da empresa e das suas atividades;
- e) acompanhamento quanto ao cumprimento da missão, se foi feito o que deveria ter sido feito em termos de produtos, recursos e esforços, e se, o que não foi, está sendo corrigido ou aperfeiçoado;

- f) a identificação proativa das informações relativas aos ambientes externo e interno e suas tendências, do resultado da avaliação de planos alternativos de ação e das transações/eventos ocorridos em cada período, inclusive onde e no que as coisas não ocorreram conforme previsto.

Decorrente do modelo de gestão segue-se o Processo de Gestão que nada mais é do que o suporte ao processo de tomada de decisões. Este está ancorado no ciclo **Planejamento – Execução – Controle** de todas as atividades da organização.

O Planejamento consiste em preparar alternativas prévias a serem adotadas em situações futuras (cenários simulados) objetivando maximizar o resultado dos recursos utilizados pela empresa. O planejamento preocupa-se com os efeitos futuros das decisões tomadas em momentos presentes. É composto de duas partes: estratégico e operacional.

No planejamento estratégico são consideradas as oportunidades e as ameaças (variáveis externas) e os pontos fortes e fracos (variáveis internas) que permeiam o ambiente organizacional com a finalidade de definirem cenários e alternativas para minimizar adversidades e capitalizar situações favoráveis. É o momento de processo em que se busca definir o que se vai fazer no futuro e que recursos serão utilizados. Aqui, a Controladoria exerce papel de assessoria ao principal executivo e demais gestores no que tange à definição da estratégia. Para tanto, contribui com o fornecimento de informações ágeis e confiáveis sobre o ambiente interno e externo à empresa.

Entre as atribuições da Controladoria está a comparação entre os resultados projetados e os efetivamente alcançados. Assim o Planejamento Estratégico abrangerá os objetivos estabelecidos e a forma de alcançá-los, tornando-os conhecidos integralmente por todos os componentes da organização.

No planejamento operacional são definidos os planos em consonância com metas, políticas e objetivos da empresa em termos operacionais levando em conta os cenários identificados no planejamento estratégico. Como resultado surgirá um Plano de Ação e um Orçamento Operacional. A Controladoria contribuirá mediante o desenvolvimento de um modelo de planejamento integrado ao sistema de informações existente e que permita a otimização das análises de desempenho.

O orçamento constitui-se numa peça fundamental dentro do modelo de gestão de uma empresa, haja vista conter valores que refletem objetivos e diretrizes definidas pelos altos executivos (planejamento estratégico-operacional). A criação da peça orçamentária tem, normalmente, a participação da Controladoria, a qual é responsável por definir um calendário para sua elaboração. É também da Controladoria a atribuição de consolidar os orçamentos parciais e estruturar um modelo de controle orçamentário a partir do sistema de informações contábil-gerencial de quem é o gestor.

Normalmente, o orçamento gerencial é composto de várias etapas: proposta, deliberação, aprovação e alocação. Na primeira, o objetivo é a elaboração de uma proposta orçamentária para cada unidade levando em conta a estratégia corporativa da organização e os indicadores institucionais, quantificada monetariamente e com projeção de resultados a serem alcançados. Já na fase deliberativa cada unidade gestora intervirá buscando elidir propostas ou metas fora da realidade, refletindo sobre as condições operacionais existentes, validando seu compromisso quanto ao cumprimento das metas e ratificando alternativas que estejam em sintonia com os objetivos da empresa. A fase de aprovação corresponde à homologação dos valores e quantidades após o encerramento da discussão e negociação entre as áreas envolvidas. Finalmente, na fase alocativa haverá a atomização das metas para cada centro de responsabilidade, gerando diversos orçamentos parciais (suborçamentos) que servirão de meta e padrão de avaliação para cada uma das unidades de negócio e seus gestores.

A execução orçamentária corresponde à fase em que há o consumo de recursos e a geração de negócios (transações). Deve ser flexível a ponto de permitir ajustes e realinhamento de alternativas como forma de manter coerência com as diretrizes globais da organização.

O controle orçamentário permanente é uma função primordial para o sucesso de qualquer organização. Para desempenhar este papel a Controladoria precisa conhecer intimamente os processos operacionais para assessorar em sua medição qualitativa e quantitativa (índices de qualidade). Tal intervenção serve para cotejar os resultados projetados com os que efetivamente foram realizados pela empresa (orçado x real) contribuindo para uma adequada avaliação no desempenho de gestores, suas áreas e da empresa globalmente.

A informação é a matéria-prima para o processo decisório, porquanto precisa estar disponível quando necessária (*on line*) e estar revestida da maior confiabilidade possível. Cada gestor tem uma necessidade individual e temporal para seu processo decisório, exigindo que o sistema de informação a ele disponibilizado não se ampare em conceitos gerenciais frágeis ou insubsistentes. Cada recurso consumido e cada uma das transações realizadas, bem como os benefícios gerados a partir destas devem ser valorizados economicamente para que o gestor possa tomar a melhor decisão com base no custo de oportunidade e que esta escolha possa ser futuramente avaliada.

Um sistema de informações gerenciais compreende um banco de dados que registre (*input*) todos os acontecimentos sobre a empresa (contábeis e societários) e favoreça sua agregação ou desagregação conforme a necessidade de seus usuários. Como responsável direta pela gestão do sistema de informações a Controladoria assume vital importância no processo decisório devendo ser capaz de disponibilizar (*output*) permanentemente relatórios para informação, mensuração e avaliação. Neste contexto, também é responsabilidade de uma Controladoria identificar um modelo sistema de informação gerencial (SIG) que corrija o problema da dispersão de informações através da adoção de uma base de dados única acoplada a módulos funcionais.

Turban et al. (2004, p. 62) diz que “é comum denominar-se sistema de informação ao conjunto de vários sistemas de informação” normalmente interligados por redes eletrônicas. Complementa, afirmando que “quando a empresa toda está ligada em rede, e as pessoas podem comunicar-se umas com as outras e acessar informações de todos os pontos dessa empresa, a isso chamamos sistema empresarial global”.

A elaboração de uma arquitetura para o sistema de informações é de responsabilidade da controladoria, que procurará estabelecer a configuração que melhor se adapte à estrutura organizacional e ao modelo de gestão da organização que o utilizará.

A gestão de uma empresa corresponde ao processo integral de planejar, executar e controlar, isto é, em cada uma destas fases o gestor estará envolvido com o intuito de maximizar sua performance e a da empresa. Cada estágio desse processo conta com a monitoração dos profissionais da Controladoria, a qual utiliza ferramentas especialmente criadas para fins de mensuração e controle de desempenho baseadas na integração dos sistemas de informação (contábeis, orçamentários e de padrões). O desenvolvimento nos



campos da pesquisa operacional, métodos estatísticos e matemáticos, administração e da contabilidade gerencial vem sendo conhecimentos decisivos que a Controladoria moderna incorpora no sentido de colaborar com os gestores em seu processo decisório.

É pacífico o entendimento de que a maior parte do tempo de um executivo é utilizada na solução de problemas, cabendo em cada um deles o exame de diversas alternativas antes de se optar por aquela que produza o melhor resultado. Há necessidade, portanto, de um modelo que estabeleça uma hierarquia de procedimentos no âmbito do processo decisório, ou como preconizam Figueiredo e Caggiano (1997, p. 33) “uma seqüência lógica de etapas que expressam a racionalidade com a qual os gestores buscam soluções ótimas para os problemas da empresa”.

Um Modelo de Decisão busca facilitar a compreensão e inter-relação de variáveis presentes em um processo que exija algum tipo de definição ou ação. Corresponde às ferramentas disponíveis ao gestor (simulação, otimização matemática, rotinas heurísticas) para que tome uma decisão entre diversas alternativas possíveis e visem atender seu objetivo de acordo com a natureza e necessidade desta decisão. Um modelo de decisão deve buscar contemplar a definição de todas as alternativas capazes de trazer a solução do problema bem como as informações a ele associadas. Deve, também, visar a harmonização no processo de tomada de decisões de uma empresa de forma que o melhor resultado global se sobreponha ao melhor resultado de uma área ou unidade específica.

Entre as informações que os administradores necessitam para tomar decisões ou para efetuar avaliações estão aquelas relacionadas ao valor econômico dos eventos ocorridos no âmbito de seus negócios. Fica clara, portanto, a necessidade de mensurar os eventos e sua correspondente influência qualitativa e quantitativa no patrimônio e no resultado da organização. O estabelecimento de um Modelo de Mensuração deve contemplar conceitos e regras (padrões) aplicáveis a cada evento. Devem, também, ser expressos em função dos propósitos de mensuração exigidos e dos objetivos a serem alcançados (régua e escalas de mensuração, definição de conceitos de medida, modalidade e características de custeamento utilizado, influência de eventos ou decisões no resultado de unidades ou da empresa, reflexo nos resultados decorrentes da delegação de autoridade etc.).

Na definição apresentada por Peleias (2002, p. 114), um modelo de mensuração “é um conjunto de regras, cujo objetivo é embasar conceitualmente, e em termos de procedimento, o

processo de mensuração”. De acordo com o mesmo autor, um modelo de mensuração “deve utilizar conceitos que reflitam adequadamente os efeitos da decisão sobre o patrimônio e os resultados, prevalecendo o emprego de conceitos que representem os atributos qualitativos e quantitativos dos eventos, transações e atividades”.

Os gestores necessitam de informações que os levem a tomar decisões em sintonia com os objetivos da organização. Assim, para que a empresa se habilite a utilizar eficientemente seus recursos, medir adequadamente os resultados atingidos e avaliar criticamente o nível de eficácia de sua gestão necessitará de uma gama muito grande de informações. Dessa forma, a concepção de um Modelo de Informação deve associar os sistemas de informação disponíveis aos modelos de tomada de decisões e de mensuração. Um modelo de informação será considerado mais eficaz na medida em que puder atender à maior necessidade e urgência de informações de seus gestores, tanto no sentido qualitativo como quantitativo. Conforme Beuren (1998, p. 28-29),

Ao se projetar um sistema de informações, faz-se necessário analisar cuidadosamente o processo de decisão e o fluxo de informações existente. Esses dois fatores são essenciais e inseparáveis no desenho e arquitetura de um sistema de informações gerenciais.

A solução dos problemas empresariais passa pela compreensão destes em sua forma mais ampla, isto é, uma abordagem sistêmica onde são conjugados com as informações e alternativas que o sistema de informações possa oferecer aos órgãos gerenciais. Para haver consistência e confiança nas informações geradas e solidez no processo de decisão exige-se uma integração conceitual entre os modelos de decisão, mensuração e informação em relação aos padrões, orçamentos e contabilidade. Não devem, portanto, apresentar conflitos conceituais ou superposição de objetivos uma vez que se utilizam da mesma base de dados para a produção de informações gerenciais.

De acordo com Nakagawa (1993, p. 97) “modelos de decisões e mensurações que dêem maior representatividade e poder explicativo às informações sobre transações econômicas têm sido fortemente requeridos”. O mesmo autor enfatiza que a integração sistêmica e conceitual entre padrões, orçamento e contabilidade favorece a comparabilidade de dados e informações (projetado *versus* realizado) produzindo melhor ambiente para a tomada de decisões e favorecendo que elas aconteçam no grau mais ótimo possível.

Resumindo, a moderna Controladoria deve estar estruturada tanto para atender as necessidades de controle sobre as atividades empresariais como servir de ferramenta para o monitoramento permanente de todas as etapas do processo gerencial. Sua missão primordial é estabelecer um sistema de informações sintonizado no modelo de gestão e que viabilize o alcance dos melhores resultados possíveis. O escopo de uma Controladoria, portanto, é assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Diante disso, a Controladoria e o *controller* exercem influência na organização à medida que balizam os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização.

É importante ressaltar que não existe um modelo exclusivo de Controladoria aplicável às organizações como um todo. Cada entidade buscará adotar uma estrutura que atenda suas especificidades e objetivos. No caso de instituições financeiras, considerando a complexidade de suas operações (número de transações, pontos de atendimento diferenciados e hierarquizados, multiplicidade de produtos e canais e abrangência geográfica) é possível identificar modelos ligeiramente diferentes de Controladoria. Principalmente no que tange à administração dos sistemas de informação e desvinculação de controles internos em favor da área de auditoria. Enquanto há casos de Bancos que baseiam sua Controladoria no GECON (Gestão Econômica), outros utilizam o modelo de custeamento de atividades (ABC) ou, ainda, norteiam as funções de sua Controladoria na dimensão risco-retorno.

## **4 ESTUDO DE CASO: O BANCO DO BRASIL S.A**

### **4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA**

Classificado entre as maiores organizações financeiras do mundo o Banco do Brasil é uma sociedade anônima com quase 200 anos de existência, cerca de 82,9 mil funcionários e 60,2 mil pontos de atendimento no país e exterior (dados de jan/2004). Trata-se de empresa de capital aberto (economia mista) na qual a União detém 71,80% de participação, seguida pela Previ (Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil) com 13,80% e o BNDESPar, com 5,80% de seu capital. Os restantes 8,4% estão pulverizados entre o público (Anexos A e I).

O conglomerado atua em quase todas os segmentos financeiros, possuindo subsidiárias que operam com arrendamento mercantil, tecnologia da informação, administração de ativos, cartões de crédito, corretora de câmbio e valores mobiliários, distribuidora de títulos, seguros, banco de investimento, agência de viagens e turismo, previdência privada e capitalização entre outras. Recentemente obteve autorização para operar em consórcios (BB Administradora de Consórcios S.A) e no microcrédito (Banco Popular do Brasil S.A, que utilizará ampla rede de correspondentes bancários). É uma das instituições financeiras que mais aplica recursos em crédito rural no mundo inteiro.

A criação do Banco do Brasil deveu-se à transferência da corte portuguesa para o Rio de Janeiro em 1808, local onde se instalou a sede do governo real. Segundo Franco (1988, p. 9) “a desordem na administração financeira era completa quando a corte se estabeleceu no Rio de Janeiro”. Os títulos públicos da época, chamados Bilhetes do Real Erário, não despertavam o interesse dos investidores dificultando a administração financeira do reino. O Banco do Brasil, primeira instituição bancária brasileira, foi criado por alvará de D. João VI, datado de 12.10.1808. Justificava-se pela incapacidade do Real Erário (o Tesouro Público da época) em obter recursos para a manutenção da monarquia (a Corte da época era estimada em

15 mil pessoas) nos níveis que se habituara em Lisboa. Além disso, o processo de mineração entrava em declínio naquele período, sendo grande a escassez de moedas e, por outro lado, havendo necessidade de regular o fluxo monetário decorrente do crescimento das atividades comerciais resultante da abertura dos portos.

O capital inicial contava 1.200 contos e o início das atividades ocorreu mais de um ano após (11.12.1809) pela dificuldade de subscrição integral do capital. O banco recém criado destinava-se a atender às necessidades de planejamento financeiro do governo e, ainda, transacionar com particulares, firmas ou pessoas. Na época, havia apenas três bancos emissores de moeda no mundo: na Suécia, na Inglaterra e na França.

O Banco era um instituto misto, de depósitos, desconto e emissão, dotado ainda do privilégio da venda de produtos de que a coroa tinha monopólio: pau-brasil, diamantes, marfim e urzela.. As primeiras filiais foram autorizadas a funcionar em 1816 (Bahia) e 1820 (São Paulo). Nesta época, a matriz já contava com 22 funcionários.

O país não detinha produção econômica para suportar as despesas públicas, principalmente aquelas devidas à Inglaterra por força da abertura dos portos às nações amigas. A crise financeira foi se acumulando e tomou proporções enormes com o retorno de D. João VI à Portugal. Mesmo assim, a contribuição do Banco do Brasil para o progresso do Rio de Janeiro no período 1808-1821 foi enorme: financiou a construção do primeiro edifício da Bolsa, o Teatro São Pedro (antigo São João), a Chefia de Polícia e cooperou fortemente com a política externa, especialmente em negócios com a Argentina e o Uruguai.

Forçado a emitir papel conversível sem lastro suficiente para custear as enormes despesas com a Corte, desfalcado em seus fundos com o retorno desta a Portugal, e logo depois novamente obrigado a emitir para a consolidação da independência, foi acusado de ter contribuído para a má situação financeira do país naquela época.

Com o anúncio do retorno da família real para Portugal e a declaração da independência, o país caiu num caos econômico e financeiro que acabou levando o Banco do Brasil à liquidação em 1829, deixando o país sem estabelecimentos bancários.

Em 1833, houve uma tentativa de recriar o Banco do Brasil, sem sucesso, visto que o descrédito da primeira experiência não reuniu interessados em subscrever o capital necessário.

Segue-se o surgimento de outros bancos: Banco do Estado do Ceará, Banco Comercial do Rio de Janeiro, Banco do Maranhão e Banco Comercial de Pernambuco.

Este período coincide com a recuperação econômica do país, principalmente por conta da cultura do café que passa a ser a base da economia do império e o produto chave na pauta das exportações.

Em 1851 o gaúcho Irineu Evangelista de Souza, futuro visconde e barão de Mauá, cria no Rio de Janeiro um banco privado ao qual denomina de Banco do Brasil, Nesta época já operava no Rio de Janeiro outro banco privado, o Banco Comercial do Rio de Janeiro, fundado em 1838. Logo a seguir, em julho de 1853, D. Pedro II sanciona lei que cria um novo Banco do Brasil, com características oficiais, a partir da fusão destes dois estabelecimentos. Surgem suas primeiras filiais: no Rio Grande do Sul (1854) e São Paulo (1855), além de Ouro Preto, Bahia, Pernambuco, Maranhão e Pará, mediante absorção dos bancos estaduais já existentes. Estas agências não eram propriamente filiais, pois desfrutavam de certa autonomia, tendo estatutos e diretoria próprios. O objetivo era atender regiões distantes da sede e com dificuldade de comunicação. Ocorre que estas mesmas circunstâncias impediam que a direção central exercesse o necessário controle e vigilância para evitar abusos e desvios que mais tarde ocorreram.

Nos anos subseqüentes o Banco atravessou crises, perdeu o direito de emissão, financiou a guerra do Paraguai e sofreu as repercussões do fim da escravidão, além de enfrentar diversas reformas no sistema financeiro, principalmente após a queda do Império. São criados outros dois bancos (Banco Nacional do Brasil e Banco dos Estados Unidos do Brasil), também emissores de moeda do governo e que operaram em conjunto com o Banco do Brasil.

Em 11 de dezembro de 1892, por decreto do Marechal Floriano Peixoto é realizada a fusão do Banco do Brasil e o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, dando origem ao Banco da República do Brasil. Esta nova instituição teve seus estatutos alterados em 1905 pelo presidente Rodrigues Alves, fazendo surgir o atual Banco do Brasil. Nos anos seguintes o banco experimenta relativa estabilidade e contínua expansão, influenciado pelo crescimento econômico do país. Retomou, ainda, suas atividades tendo como acionista o governo, com metade do capital. O banco poderia estabelecer filial em qualquer ponto do país ou fora dele e ele teria o privilégio exclusivo de emissão. Poderia emitir cheques-ouro,

pagáveis à vista, desde que provasse ao ministro da Fazenda a existência, em seus cofres, de depósitos de ouro em sua propriedade.

Até então o Banco não aproveitava como gerentes de suas filiais os seus próprios funcionários. Em 1913, a diretoria aprovou um regulamento para as agências e a criação de um órgão central para fiscalizá-las.

Em 1914 a crise generalizada assolou o país inteiro, conjugando problemas internos com as conseqüências da guerra. Dada a impossibilidade de empréstimos internos ou externos, considerados inviáveis no período da 1ª Guerra, o governo voltou a apelar para as emissões de papel-moeda, interrompidas desde 1898. A criação de agências acelerou-se a partir de 1915, sendo que em 1919 várias já funcionavam em diversas cidades do país, tornando necessárias providências sucessivas de instalação, organização, controle e classificação. Em meados de 1918 foi adotado um programa de recessão e cautela, considerando a crise que estavam passando a indústria e o comércio. O Banco, apesar da crise econômica do pós-guerra, mantinha posição de solidez, firmando-se como estabelecimento de crédito e caminhando para se equiparar a outros bancos no exterior.

Entre 1920 e 1940 ocorreu a criação da Câmara de Compensação de Cheques e de diversas carteiras, expandindo significativamente as atividades do banco estatal: Carteira de Redescontos, Agrícola, Caixa de Estabilização e Crédito Agrícola e Industrial (CREAI), atendendo uma das mais antigas e importantes aspirações dos produtores e industriais brasileiros. Estima-se que naquela época o Banco detivesse 40% do movimento total dos bancos no país.

Como conseqüência da crise de 1929 e da Revolução de 30, o Banco do Brasil passou por dificuldades, mas conseguiu recuperar-se, tendo consolidado o conceito de instituição forte. Em 1933 foi regulado o monopólio do Banco para compras de ouro bruto ou nativo, e em 1936 foi instituída uma reforma na organização visando acompanhar as modernas técnicas de administração. No período de 1930-1937, o país desenvolveu-se sendo criados mais de 10 mil estabelecimentos industriais.

Nos anos 40, irrompendo na Europa a Segunda Guerra Mundial, a economia brasileira foi afetada. Em 1942, com a entrada do Brasil na Guerra, o governo elaborou um plano financeiro, criando o cruzeiro, destinado a angariar recursos para cobrir o esforço bélico e o déficit orçamentário. Na época o Banco do Brasil funcionava praticamente como um banco

central. Além de fazer todas as operações inerentes à atividade bancária, realizava a compra do ouro, atendia o Tesouro Nacional, os estados e municípios, funcionava como emissor, regia o câmbio e, a partir de 1941 passou a atuar como órgão central nas transações de exportação e importação. Era grande sua ação como organismo de apoio ao desenvolvimento.

Finda a guerra em 1945, a ditadura de Getúlio Vargas perde sustentação e é deposta, deixando a herança da inflação. A guerra havia provocado mudanças e desajustes no mercado, que precisava então ser equilibrado. O setor industrial tinha sido favorecido e encontrou condições favoráveis no pós-guerra para desenvolver-se.

A década de 50 foi marcada pela instabilidade política e por seus reflexos na economia e produção, que, apesar de tudo, apresentavam crescimento. Em 1957, o Banco continuava cumprindo sua dupla tarefa de assistir financeiramente o poder público e apoiar as atividades privadas. Ao fim deste ano já possuía 21 mil funcionários e cerca de 100 agências.

Até o início dos anos 60, o Sistema Financeiro Nacional possuía uma estrutura claramente deficiente para atender às necessidades da sociedade. Em 1964 (governo Castelo Branco) editou-se uma série de leis que vieram a corrigir essa carência:

- a) Lei da Correção Monetária (Lei 4.357/64);
- b) Lei do Plano Nacional da Habitação (Lei 4.380/64);
- c) Lei da Reforma do Sistema Financeiro Nacional (Lei 4.595/64): criado o Conselho Monetário Nacional e O BACEN e estabelecidas as normas operacionais, rotinas de funcionamento e subordinação das entidades.

Neste contexto o recém criado BACEN passa a ter ampla competência sobre a atividade econômica nacional e assume funções antes exercidas pelo Banco do Brasil. A nova lei conceituou o Banco como "instrumento de execução da política creditícia e financeira do governo federal".

A aprovação destas medidas contribuiu para ampliar o volume de aplicações da instituição, dando ênfase às atividades rurais e ao crédito para os pequenos e médios produtores. Seguiram-se a reforma administrativa, a racionalização e mecanização de



serviços, intenso programa de capacitação e especialização de pessoal, modernização de equipamentos, que imprimiram nova feição ao Banco. Foi incrementada a instalação de agências no exterior. Em 1971 já existiam 975 agências no território nacional e 14 no exterior. Neste período ocorreu a mais profunda e acelerada transformação econômica do país. No exterior, o Banco consolidava as negociações nos mercados internacionais. Internamente, popularizou-se ao modernizar e adotar o “cheque-ouro”, os caixas executivos, em que foi pioneiro, e novo logotipo.

A partir de 74, com a crise mundial de energia, o Brasil teve sua posição econômica afetada. Em 79 a crise acentuou-se e a meta prioritária elegida foi a agricultura com a preocupação em oferecer, ao mini e pequeno produtor, acesso ao crédito rural. Já no início da década de 80, o Banco ampliou sua atuação em dois sentidos opostos: no exterior e em remotas regiões do Brasil. No interior do país instalou 1.134 novas agências. Em 83 consolidou-se o saque eletrônico e a Compensação Nacional.

Em dezembro de 1985 a instituição criou a FBB-Fundação Banco do Brasil, órgão destinado a promover, apoiar, incentivar e patrocinar ações nas áreas educacional, cultural, social, filantrópica, recreativo-esportiva, bem como atividades de pesquisa científico-tecnológica e de assistência a comunidades rurais e urbanas.

A crise internacional que se alastrara a partir de 1982 refletia-se nos negócios do Banco que se achava desgastado e necessitando de novas e intensas mudanças. Para recuperar a instituição foram tomadas medidas internas que se mostraram positivas. O reforço tecnológico na área de informática passou a fornecer suporte para a automação dos serviços, cujo produto mais avançado, os terminais de atendimento "on-line", integrou-se ao cotidiano das agências das capitais no final de 86.

O Banco sofreu novo e importante impacto em janeiro de 1986 com medidas que lhe retiravam as funções restantes de autoridade monetária, introduzindo novo padrão de relacionamento com o governo. Nesta data, por decisão do CMN a prerrogativa de emitir moeda através da conta movimento do Tesouro Nacional. foi revogada, mantendo o banco a função de agente financeiro do governo federal.

Na seqüência veio o Plano Cruzado que teve forte impacto no sistema bancário. Como conseqüência o Banco do Brasil recebeu autorização para atuar como banco comercial e lançar novos produtos como a Poupança-Ouro e o Ourocard (cartão de crédito),

Transformado em banco múltiplo nos anos 90, o Banco do Brasil sofreu profunda modificação estrutural após a adoção do Plano Real. Entre elas, a implantação de uma Controladoria.

As agências do Banco do Brasil S.A. são classificadas em 8 níveis e 4 grupos, de acordo com a relação entre os resultados financeiros e o número de funcionários. Assim, as agências das classes mais altas não precisam necessariamente, ser aquelas com maior volume de negócios, pois, se tiver muitos funcionários, os valores poderão diluir-se quando divididos pelo número de funcionários. Por outro lado, uma agência menor, com menos funcionários, poderá obter melhores resultados financeiros e melhor classificação no *ranking*.

Além de organização financeira de expressiva importância no contexto econômico de nosso país, o Banco do Brasil sempre se fez presente nos fatos relevantes de nossa história configurando-se entre as mais influentes instituições públicas e sociais brasileiras.

Segundo dados disponíveis em seu *site* e no último *Annual Report* (extrato publicado no jornal Zero Hora, de 26.02.2004, p. 27-30) o Banco do Brasil:

- a) é especializado no atendimento a diversos segmentos econômicos;
- b) possui 18,8 milhões de clientes (sendo 17,5 de pessoas físicas e 1,2 de pessoas jurídicas), representando um evolução de 21,8% em relação a 2002.; Aí se inclui a bancarização de 580 mil aposentados e pensionistas do INSS;
- c) conquistou, em 2003, 220 mil novos clientes micro e pequenas empresas (pilar Varejo) e mais de 20 mil médias e grandes empresas (pilar Atacado);
- d) é líder absoluto na concessão de crédito no país (R\$ 77,6 bilhões em 2003), com uma evolução de 23,4% em relação a dezembro de 2002;
- e) é líder nacional na concessão de crédito ao segmento de micro e pequenas empresas, encerrando o ano de 2003 com um volume contratado de R\$ 13,1 bilhões para este segmento;
- f) aplicou, em 2003, cerca de R\$ 3,5 bilhões na agricultura familiar (PRONAF e PROGER Rural Familiar), atendendo a cerca de 899 mil famílias e pequenos produtores rurais;

- g) alcançou a liderança, em 2003, em recursos captados (R\$ 150,1 bilhões);
- h) encerrou o ano com 13.220 pontos de atendimento em 2.884 municípios, sendo 3.241 agências. Destas, 55 são agências Empresariais, 17 são Corporate, e 38 são especializadas no atendimento governamental (pilar Governo);
- i) atingiu, em dezembro último, 37.018 terminais de auto-atendimento, compondo a maior rede bancária automatizada da América Latina;
- j) é o banco brasileiro com a maior rede de agências no exterior, presente em 21 países com 17 agências, 6 subagências, 9 unidades de negócio e 4 subsidiárias;
- k) atingiu seis milhões de clientes conectados ao seu portal na internet;
- l) apresentou lucro líquido de R\$ 2,4 bilhões no ano de 2003 (17,4% superior ao ano de 2002), rentabilidade sobre o PL de 22,3% e distribuição aos acionistas de R\$ 745,7 milhões em dividendos;
- m) criou o Banco do Brasil Private – modelo de atendimento voltado para clientela cuja elevada renda mensal o alto montante em aplicações;
- n) recebeu autorização para operar em microcrédito (Banco Popular do Brasil) e consórcio.

## 4.2 FUNÇÕES

Hoje, a instituição é um banco múltiplo tradicional, também responsável pela política de crédito rural do país e pela câmara de compensação de cheques e outros papéis. No desenvolvimento de suas atividades o Banco do Brasil, segundo Assaf Neto (1999, p. 64) exerce três funções básicas:

- a) *Agente Financeiro do Governo Federal*: sob supervisão do CMN se responsabiliza por receber tributos e rendas federais, realizar os pagamentos previstos no contexto orçamentário da União, receber depósitos compulsórios e voluntários das instituições financeiras, efetuar redescontos bancários e executar a política dos

preços mínimos de produtos agropecuários. Ainda inserida nesta função, pode o Banco do Brasil executar a política de comércio exterior do Governo, adquirindo ou financiando os bens de exportação e ser o agente pagador e recebedor no exterior;

- b) *Banco Comercial*: manter contas correntes de clientes pessoas físicas e jurídicas, operar com caderneta de poupança, conceder crédito de curto prazo aos vários segmentos e agentes da economia, executar operações de desconto de recebíveis e outros negócios típicos de bancos comerciais;
- c) *Banco de Investimento e Desenvolvimento*: ao operar com crédito de médio e longo prazo, financiando atividades rurais, comerciais, industriais e de serviços (Banco de Investimento), bem como fomentar a economia de diferentes regiões e o fortalecimento de setores econômicos estratégicos ao atender suas necessidades creditícias.

### **4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A macroestrutura organizacional do Banco pode ser visualizada no Anexo B baseando-se sua composição nos níveis previstos na arquitetura organizacional do Conglomerado, quais sejam:

## UNIDADES ORGANIZACIONAIS

- a) *Estratégicas*: representam o primeiro nível de segmentação dos processos e responsabilidades do Conglomerado e englobam as Diretorias, Unidades Administrativas, Gerências Autônomas e Auditoria Interna;
- b) *Táticas*: têm como atribuição o gerenciamento dos canais de distribuição em nível regional. Engloba as Superintendências Estaduais e Regionais;
- c) *Operacionais*: segmentação das atividades operacionais representativas dos diversos processos do Conglomerado. São estratificadas em Redes.

REDES DE DISTRIBUIÇÃO: canais de distribuição no país, divididos em 3 redes, responsáveis pela operacionalização das estratégias de negócios do Conglomerado.

- a) *Rede Atacado*: abrange as agências dos segmentos Corporate e Empresarial;
- b) *Rede Governo*: agências do Setor Público, Governo e Poder Judiciário;
- c) *Rede Varejo*: composta pelas dependências que realizam atendimento presencial de clientes (agências de varejo propriamente ditas, postos bancários, trailers, etc.), pelas estruturas organizacionais que realizam atendimento remoto à clientela (Centrais de Atendimento via telefone ou internet), pela rede de atendimento automatizado (conjunto de equipamentos e instalações modelados e dispostos a realizar o atendimento ao cliente sem a intervenção de funcionários, como quiosques, *drive-thru*, terminais e salas de auto-atendimento), pela rede virtual de atendimento (computador pessoal, telefone fixo, palmtop, celular com tecnologia *wap*, fone-fax etc.) e pela rede de canais complementares (estruturas de atendimento gerenciadas por terceiros, como os correspondentes bancários e as lojas franquizadas).

REDES DE APOIO AOS NEGÓCIOS E À GESTÃO: apoio às Redes de Distribuição na operacionalização e gestão de negócios. Engloba as Equipes de Especialistas (EQESP) e os órgãos vinculados à Auditoria Interna, à Unidade Contadoria e Reestruturação de Ativos

Operacionais, às Diretorias de Controles Internos, de Gestão de Pessoas, de Infra-Estrutura, Internacional, Jurídica, de Marketing e Comunicação, de Tecnologia e de Varejo.

REDE EXTERNA: canais de distribuição, no exterior, responsáveis pela operacionalização das estratégias de negócios do Conglomerado no exterior.

#### **4.4 CONGLOMERADO**

A expressão “Conglomerado BB” inclui, além do Banco do Brasil S.A as suas controladas diretas e indiretas. Assim, as subsidiárias integrais estão inseridas no conceito de “controlada”, de acordo com normativo interno da instituição. Conforme Anexo C pode-se visualizar o contexto societário do conglomerado em abril de 2004.

#### **4.5 A CONTROLADORIA NO BANCO DO BRASIL S.A. – ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO**

A reestruturação do mercado bancário após a implantação do Plano Real levou as instituições financeiras a buscarem novos caminhos para enfrentar o alto grau de incerteza que se desenhava. Os elevados ganhos com a inflação haviam terminado e a sobrevivência das empresas do segmento passava exclusivamente pela atuação como intermediador financeiro e prestador de serviços. Reduzir custos, promover a modernização administrativa, a introdução acelerada da tecnologia da informação e modelos de negócios focados em áreas de negócios e segmentos de clientela mais rentáveis, criar novos e sofisticados produtos, entre outras, foram soluções postas em prática pela grande maioria dos bancos como forma de se manterem competitivos no mercado.

Neste período o Banco do Brasil enfrentava grave crise: inadimplência elevada, imensa defasagem tecnológica, baixa agilidade e qualidade na prestação de serviços, falta de

controle em seus processos internos, produção de informações gerenciais deficiente, nível de profissionalização de seus colaboradores aquém do desejável e rentabilidade inferior a dos principais concorrentes. Como resposta a estes problemas o Banco do Brasil, a partir de 1995, assumiu uma nova postura empresarial espelhada naquilo que as instituições financeiras mais eficientes vinham praticando. Adotou, então, um modelo de gestão onde a identificação de responsabilidades e a convergência para resultado econômico eram componentes fundamentais. Neste novo enfoque de gestão receberam atenção especial o processo orçamentário e a avaliação de desempenho econômico, ambos de responsabilidade da recém criada Diretoria de Controladoria (DIRCO).

Como decorrência deste ajuste, centralizado na capitalização do Banco e mudança do modelo de gestão, algumas medidas receberam total prioridade: a implementação de um modelo organizacional voltado para segmentos de mercado baseado em unidades estratégicas de negócios e a aceleração de um programa de profissionalização dos funcionários.

Neste contexto surgiu a Controladoria no Banco do Brasil, implementada em decorrência de consultoria encomendada à FIPECAFI/USP (1995, Projeto Controladoria), ocasião em que o Banco adotou o modelo de Gestão Econômica (GECON). Durante o desenvolvimento daquele trabalho a equipe do projeto aprofundou-se nos aspectos relacionados ao modelo de gestão então existente no Conglomerado (crenças, valores e objetivos da organização) visando a concepção de um modelo orientado para a gestão econômica e que se adequasse à realidade do Banco.

Considerando o caráter dinâmico do mundo empresarial e, particularmente, do universo das finanças, a empresa veio adaptando-se no decorrer do tempo à novas necessidades. Assim, a Controladoria atual do Banco sofreu muitas transformações em relação ao projeto original, incorporando novas funções e responsabilidades nestes últimos anos. Tal fato, ocorrido na empresa como um todo, reflete a adoção de novas diretrizes e estratégias e a imperativa exigência de produzir informações proativas e com alto grau de confiabilidade para todos os estágios decisores.

#### 4.5.1 Modelo de Gestão

O Modelo de Gestão Econômica adotado pelo Banco quando da criação da Controladoria atualmente está baseado nas seguintes premissas: existência de planejamento estratégico, tático e operacional; acompanhamento na execução e controle das atividades; atribuição de responsabilidades a cada um dos gestores; existência de instrumentos de avaliação de resultado econômico, e gestão voltada para o lucro econômico.

##### Componentes de Resultado – Detalhamento

- *receitas financeiras de aplicação* – valor resultante da aplicação de recursos financeiros e calculado pelo fluxo verificado nos saldos das rubricas contábeis de receitas;
- *despesas financeiras de captação* – valor pago na captação dos recursos junto aos clientes e calculado com base no fluxo verificado nos saldos das rubricas contábeis de despesas;
- *receitas de oportunidade* – remuneração recebida do caixa central pela venda dos recursos captados junto aos clientes e calculada mediante aplicação de taxa específica sobre a média de saldos diários (msd) contábil de cada item;
- *despesas de oportunidade* - remuneração paga pela dependência na compra de recursos financeiros junto ao caixa central e calculada mediante aplicação de taxa específica sobre a média de saldos diários (msd) contábil de cada item;
- *margem financeira bruta* - representa o resultado bruto gerado pelas operações de aplicação e captação realizadas com os clientes do banco e pelas receitas e despesas de oportunidade decorrentes do relacionamento de compra/venda de recursos junto ao caixa central. pode ser assim esquematizada:



(+) Receitas Financeiras de Aplicação

(-) Despesas de Oportunidade

(+) Receitas de Oportunidade

(-) Despesas Financeiras de Captação

=====

(=) Margem Financeira Bruta

- *PCLD (Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa)* – corresponde ao fluxo mensal da provisão contábil apurada conforme Resolução 2682/99 do BACEN para cobertura dos riscos de crédito. Reflete as variações no nível de exposição ao risco, decorrente das movimentações da carteira de crédito, podendo gerar impacto tanto positivo (aumento da provisão) como negativo (reversão da provisão).
- *Margem Financeira Líquida* – representa o resultado da intermediação financeira já computado o fluxo da PCLD do período. Pode ser assim esquematizada:

(=) Margem Financeira Bruta

(-) PCLD

=====

(=) Margem Financeira Líquida

- *receitas de prestação de serviços* – são as receitas contábeis geradas pela prestação de serviços a clientes externos, como abertura e manutenção de contas, administração de recursos de terceiros, confecção de cadastros, cobrança de títulos, recebimentos e pagamentos por conta de terceiros. Também utiliza o conceito de fluxo contábil.
- *custos variáveis* – são os custos perfeitamente associados aos produtos e que variam em função dos volumes (quantidades ou valores) transacionados. Referem-se a gastos com tributos (CPMF, CSSL, PIS/COFINS e ISS), Fundo Garantidor de Crédito e Tarifas Interbancárias;
- *outros componentes de resultados* – compostos por rubricas contábeis que, por suas características, não se identificam com nenhum dos componentes do resultado

operacional. Exemplo: prejuízo na alienação de bens, perdas, reversão de provisões administrativas, recuperação de valores, etc.;

- *margem de contribuição* - é a diferença entre as receitas e os custos variáveis de um produto, indicando sua parcela de contribuição para a cobertura dos custos fixos e a formação do resultado do Banco. A avaliação do resultado de produtos, clientes e segmentos de mercado será feita com base no conceito de margem de contribuição. Não são, portanto, atribuídos aos produtos e unidades nenhum tipo de despesa que necessite de qualquer critério de alocação. No atual modelo de gestão a margem de contribuição pode ser assim esquematizada:

Margem Financeira Líquida

( + ) Receitas de Prestação de Serviços

( - ) Custos Variáveis

(+/-) Outros Componentes de Resultado

=====

(= ) Margem de Contribuição

- *despesas administrativas* – as despesas administrativas são alocadas ao resultado das unidades de acordo com sua natureza e critérios pré-estabelecidos. Resumindo, temos:
  - a) unidades com autonomia contábil para contabilizar despesas diretamente em seu âmbito e unidades sem autonomia contábil que as recebem mediante repasse por parte de unidades jurisdicionantes ou gestoras dos recursos consumidos;
  - b) o repasse de despesas efetivas, como depreciação e amortização, as quais são repassadas integralmente pelas unidades gestoras às “unidades consumidoras” responsáveis;
  - c) uma série de despesas contabilizadas centralizadamente no âmbito do gestor que são gerencialmente alocadas às unidades gastadoras. Entre elas podem ser relacionadas: despesas com pessoal, treinamento presencial e auto-instrucional, aluguel e condomínios e serviços internos;

- d) a utilização do conceito de preço de transferência.
- *Receitas e Despesas de Serviços Internos* – valores pagos ou recebidos pelas unidades e decorrentes da prestação de serviços interna e calculados com base em volumes físicos de atividades. Os critérios de cobrança são baseados no conceito de preço de transferência de serviços apurados mediante preço de mercado ou, se inexistente para comparativo, pelo método da cronoanálise;
  - “*Royalties*” - assemelha-se a um contrato de franquia entre as Diretorias detentoras dos pontos de venda (agências) e as Diretorias gestoras dos produtos. Além disso, as agências contribuem diretamente com as Diretorias gestoras de produtos com um percentual de sua margem de contribuição positiva a título de royalties para remunerar o desenvolvimento de produtos.

#### Fator Limitativo

Conforme descrito em normativo interno do Banco do Brasil S.A., é a restrição ao crescimento dos negócios, dada uma limitação de capacidade atendimento, de suporte, de processamento eletrônico etc. Este conceito é usado para escolher, em épocas de pico, qual produto ou segmento será priorizado. A preferência recairá sobre o que obtiver maior quociente na divisão da margem de contribuição pelo fator limitativo.

#### O Conceito de Caixa Central

O Caixa Central é a uma unidade gerencial virtual (acumula resultados) que integra a Diretoria de Finanças do Banco e administra seu fluxo de recursos financeiros. Compra e vende recursos às unidades administrativas mediante a aplicação do conceito de preço de

transferência financeiro (PTF), determinando para estas uma receita ou despesa de oportunidade conforme o caso. Retira dos resultados das unidades os riscos decorrentes do descasamento de taxas, prazos e variação cambial.

O relacionamento interbancário (aplicação e captação no mercado) é de responsabilidade da Diretoria de Finanças, a qual se relaciona com o Caixa Central mediante o mesmo conceito de PTF. Sinteticamente é possível demonstrar o relacionamento entre o Caixa Central, unidades administrativas e mercado interbancário conforme mostra o Anexo F.

### Modelo de Mensuração do Resultado Econômico

Adota como premissas a utilização de preços de transferência (de mercado) e a alocação dos custos diretos de forma a identificar a contribuição de cada produto e unidade na formação do resultado global do Banco. Neste modelo de gestão as receitas são associadas às agências e, mediante consolidação sucessiva, às respectivas superintendências e diretorias.

A aplicação da Gestão Econômica impõe a necessidade de identificação de áreas de responsabilidade – que serão avaliadas individualmente como centros de resultado – para que os gestores tenham autoridade sobre os fatores que interferem no seu desempenho (Controlabilidade).

### *NÍVEIS DE ACUMULAÇÃO DE RESULTADOS*

*Pilares Negociais:* a acumulação de resultados em nível de agências se dá com a utilização do conceito de pilares negociais, isto é, a especialização no atendimento dos segmentos Atacado, Governo e Varejo. Os resultados são acumulados a partir das agências de cada pilar, passando pelas respectivas superintendências e chegando até as Diretorias jurisdicionantes.

*Diretorias:* de acordo com critérios específicos decorrentes do nível de relacionamento que mantêm com clientes internos e externos as diversas diretorias do Banco acumulam resultados (receitas e despesas) que serão objeto de avaliação de desempenho. Entre os principais itens de resultado podemos relacionar: equivalência patrimonial dos investimentos em unidades externas, receitas de consultoria a clientes, despesas e receitas com preços de transferência (financeira e de serviços), royalties, despesas administrativas próprias, despesas de serviços internos, etc. Algumas Diretorias (Controladoria e Controles Internos, por exemplo) têm implementada a cobrança por serviços internos, obtendo, portanto, receitas pela prestação de serviços a outros órgãos.

*Subsidiárias, Controladas e Coligadas:* considera-se que o resultado gerencial do Banco deve incorporar os resultados de subsidiárias, controladas e coligadas. As Diretorias, por sua vez, auferem royalties pagos pelas agências jurisdicionadas em decorrência dos produtos das subsidiárias por ela negociados. As agências têm replicado em seu resultado gerencial os resultados dos negócios de produtos das subsidiárias que foram por ela realizados.

Conforme relatório da FIPECAFI/USP (2003, p. 14),

Existe um contrato de prestação de serviço entre a subsidiária e o Banco que estipula uma remuneração pela utilização da rede de agências e da imagem do banco, para a venda de seus produtos. Este contrato gera uma despesa contábil na subsidiária e uma receita contábil no Banco, que se compensam na visão consolidada. Na prática, estas contabilizações têm efeito apenas tributário.” Segundo o mesmo relatório “existem, também, ressarcimentos de custos entre o Banco e as subsidiárias, gerando receitas contábeis para o Banco e despesas contábeis para as subsidiárias, que se anulam no modelo gerencial, da mesma forma que a prestação de serviços.

## *DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO GERENCIAL*

O Banco apura mensalmente o seu resultado tendo a Controladoria a responsabilidade de disponibilizar, a cada semana, os números parciais para conhecimento de cada unidade (agências, gestores etc.). Os resultados do Banco são apurados com a visão na margem de contribuição de produtos, clientes e unidades. Abaixo, apresentamos um resumo esquemático

destes resultados em cada uma das visões mencionadas, além da estrutura de Demonstração de resultado do banco.

#### MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO POR PRODUTO - Exemplo: Desconto de Títulos

(+) Receita Financeira de Aplicação
(-) Despesas de Oportunidade
(+) Receitas de Oportunidade
(-) Despesa Financeira de Captação
=====
(=) Margem Financeira Bruta (MFB)
(+/-)Fluxo da PCLD
=====
(=) Margem Financeira líquida (MFL)
(+) Receitas de Serviços
(-) Custos Variáveis / Tributos
(+/-)Outros Componentes de Resultado
=====
(=) Margem de Contribuição (MC)

#### MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO POR CLIENTE – Exemplo: Empresa ABC Ltda.

(+) Margem de Contribuição – Desconto de Títulos
(+) Margem de Contribuição – Cheque Especial
(+) Margem de Contribuição – Seguro
=====
(=) Margem de Contribuição da Empresa ABC Ltda. (*)

(\*) Não contempla a PCLD por se entender que ela está associada à carteira de crédito e não a um cliente específico.

## RESULTADO GERENCIAL POR UNIDADE

Exemplo 1 – Unidades que possuem receitas efetivas de produtos e serviços.

Ex.: agência Centro

(+) Receita Financeira de Aplicação
(-) Despesas de Oportunidade
(+) Receitas de Oportunidade
(-) Despesa Financeira de Captação
=====
(=) Margem Financeira Bruta (MFB)
(+/-)Fluxo da PCLD
=====
(=) Margem Financeira líquida (MFL)
(+) Receitas de Serviços
(-) Custos Variáveis / Tributos
(+/-)Outros Componentes de Resultado
=====
(=) Margem de Contribuição (MC)
(-) Despesas Administrativas
(+/-)Receitas/Despesas de Serviços Internos
=====
(=) Resultado da Unidade

Exemplo 2 – Unidades que não possuem receitas efetivas de produtos e serviços.

Ex.: Diretoria de Agronegócios

(-) Despesas Administrativas
(+) Royalties (gestora de produtos/serviços)
(+/-)Receitas/Despesas de Serviços Internos
=====
(=) Resultado da Unidade

## RESULTADO DO BANCO (Consolidado)

(+) Operações de Crédito
(-) Risco de Crédito
(+) Captações e Fundos
(+) Serviços
=====
(=) Margem Comercial
(-) Despesas Administrativas
=====
(=) Resultado Comercial
=====
(+)-Resultado da Equivalência Patrimonial
(-) Risco de Mercado e Liquidez
(-) Risco operacional e Legal
(+)-Outras Receitas e Despesas
(-) Participações no Lucro
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social
=====
(=) Lucro Líquido

Neste contexto, o Resultado Comercial corresponde ao somatório das margens de contribuição dos produtos e serviços, deduzidas as despesas administrativas incorridas. Contempla, ainda, as despesas decorrentes dos diversos riscos que o Conglomerado está exposto, os resultados dos negócios de dependências externas, das subsidiárias no país e no exterior (via equivalência patrimonial) e os impostos e deduções do resultado.



## *ORÇAMENTO*

É a quantificação do planejamento operacional, devendo considerar políticas, metas e estratégias da Organização para o estabelecimento de propostas e identificação de Planos de Ação para cada área. O processo orçamentário do Banco tem como características a integração de todas as unidades do Conglomerado, ser um processo participativo com a interveniência de todos os gestores e orientar a obtenção de resultados que garantam retornos ótimos aos acionistas.

O ritual orçamentário do banco compreende 3 fases distintas (propositiva, deliberativa e alocativa), todas elas coordenadas pela Diretoria de Controladoria e que serão examinadas no item 4.5.2 adiante.

## *ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO*

Na atual estrutura organizacional do Banco do Brasil (Anexos B e J) a Diretoria de Controladoria (DIRCO) é considerada uma Unidade Estratégica subordinada à Vice-Presidência de Crédito e Gestão de Riscos (denominação em mudança para Vice-Presidência de Crédito, Controladoria e Gestão de Riscos). Ela é responsável, principalmente, pelo desenvolvimento e implantação de metodologias de apuração de resultado econômico (clientes, produtos e unidades).

O Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, o Conselho Diretor, as Vice-Presidências, as Diretorias, as Unidades, os Comitês, Subcomitês e Comissões, e a rede de dependências no país e exterior são órgãos e unidades do Conglomerado clientes da Controladoria e que dependem em grau elevado das informações e atividades nela geradas.

Conforme normativos internos em vigor as atuais responsabilidades da Diretoria de Controladoria podem ser assim enunciadas:

- garantir a existência das informações de custos, de resultado e desempenho econômico do Banco, de suas Diretorias e unidades e de suas subsidiárias, com o objetivo de induzir ações que otimizem o resultado econômico;
- garantir que o orçamento reflita as estratégias e políticas do Banco do Brasil e de suas subsidiárias e o atingimento dos seus objetivos;
- assegurar a uniformidade dos critérios e instrumentos de avaliação econômica;
- garantir que as informações gerenciais disponibilizadas permitam o controle e análise tempestivos, pelos gestores dos fatores chaves de desempenho;
- zelar pela homogeneidade conceitual das informações gerenciais do Banco do Brasil e de suas subsidiárias;
- responder pela qualidade do processo de fornecimento de informações a terceiros, garantindo a homogeneidade das informações e racionalização dos recursos envolvidos;
- garantir o fornecimento de informações de planejamento e orçamento governamental aos órgãos de controle externos;
- garantir que os produtos e serviços da Diretoria estejam sendo conduzidos de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis, as exigências da supervisão bancária e as políticas e procedimentos internos;
- responder pela qualidade, confiabilidade, adequabilidade e integridade dos controle internos, nos processos, produtos e serviços a cargo da Diretoria;
- garantir a implementação de recomendações da Auditoria Interna nos prazos acordados.

O mesmo normativo interno estrutura organizacionalmente a Diretoria de Controladoria do Banco do Brasil conforme mostra o Anexo D. A composição desta Unidade Estratégica inclui três (03) Gerências Executivas (Contabilidade e Informações Gerenciais,

Orçamento e Análise e Modelagem), as quais jurisdicionam onze (11) Divisões. A atual dotação funcional é de 183 funcionários, havendo 2 vagas não ocupadas.

### *GERÊNCIA DE CONTABILIDADE GERENCIAL E INFORMAÇÕES GERENCIAIS*

Funções:

- gerir o modelo de informações gerenciais do Banco e de suas unidades;
- apurar o resultado econômico-gerencial do Banco, dos pilares comerciais (atacado, varejo e governo), de unidades organizacionais, de produtos e clientes;
- coordenar o processo de fornecimento a terceiros de informações corporativas.

#### I) DIVISÃO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Sub-funções:

- desenvolver, juntamente com as Diretorias e Unidades, os modelos de informações gerenciais do Conglomerado;
- desenvolver e manter processos para conceituação, padronização e validação das informações gerenciais do Banco;
- manter base de conceitos das informações gerenciais;
- desenvolver critérios de composição, de agregação e de acesso às informações gerenciais do Conglomerado;
- acompanhar o desenvolvimento e manutenção dos sistemas de informações gerenciais;

- divulgar os sistemas de informações gerenciais e capacitar os seus usuários;
- fornecer informações gerenciais não sistematizadas;
- gerir o fluxo de informações gerenciais da Diretoria de Controladoria;
- disponibilizar ao Conglomerado informações gerenciais consistentes e proativas.

## II) DIVISÃO DE CONTABILIDADE GERENCIAL

Sub-funções:

- gerir o processo e os instrumentos de apuração do resultado econômico-gerencial do Banco, dos pilares negociais (atacado, varejo e governo), das unidades organizacionais, de suas subsidiárias, de produtos e de clientes;
- apurar as informações para ressarcimento de custos ao Banco do Brasil, resultante da vinculação comercial e operacional com outras empresas do Conglomerado;
- avaliar a qualidade da base de dados utilizada pelos sistemas de informações gerenciais do Banco;
- validar o resultado do processo de apuração do resultado gerencial;
- validar as informações gerenciais disponibilizadas.

## III) DIVISÃO DE COORDENAÇÃO DE INFORMAÇÕES A TERCEIROS

Sub-funções:

- acompanhar a divulgação de normativos referentes à prestação de informações corporativas a terceiros;

- identificar e propor responsáveis pela prestação de informações corporativas a terceiros;
- conceituar e validar conceitos das informações corporativas prestadas a terceiros;
- desenvolver e manter atualizados os sistemas de informações corporativas prestadas a terceiros;
- buscar a racionalização do processo de prestação de informações prestadas a órgãos externos quanto à forma, periodicidade e conteúdo;
- manter atualizados os procedimentos de prestação de informações corporativas a terceiros;
- orientar as unidades organizacionais quanto à realização de ajustes que permitam aprimorar a qualidade das informações corporativas repassadas a terceiros;
- promover articulação entre as unidades organizacionais envolvidas no processo de prestação de informações a terceiros;
- subsidiar a unidade gestora da segurança da informação para que possa normatizar o assunto.

### *GERÊNCIA DE ORÇAMENTO E ANÁLISE*

#### Funções:

- gerir o sistema orçamentário do Conglomerado;
- gerir os orçamentos governamentais do Banco do Brasil;
- avaliar o resultado e desempenho econômico do Conglomerado;
- prestar consultoria às unidades organizacionais na tomada de decisões não sistemáticas, relacionadas a impactos sobre o desempenho econômico do Banco.

## I) DIVISÃO DE ORÇAMENTO

### Sub-funções:

- desenvolver a filosofia e o ritual orçamentário do Conglomerado, assegurando sua uniformidade conceitual;
- coordenar o processo de elaboração, revisão e aprovação do orçamento do Conglomerado;
- fornecer às unidades organizacionais instrumentos para que elaborem suas propostas de orçamentos;
- simular os resultados decorrentes de diferentes alternativas orçamentárias;
- implementar no sistema corporativo específico as metas orçamentárias aprovadas para cada período;
- promover as reprogramações orçamentárias aprovadas pelo Conselho Diretor;
- acompanhar a execução orçamentária do Banco do Brasil;
- controlar o processo de alterações orçamentárias atentando para as restrições de alçadas e competências;
- desenvolver metodologia e instrumentalizar o processo de execução orçamentária de operações de crédito sujeitas à restrições corporativas (recursos de fontes específicas ou que envolvam situação diferenciada de risco);
- coordenar o processo de elaboração, revisão e aprovação do Orçamento de Investimentos Fixos, inclusive na visão governamental.

## II) DIVISÃO DE ORÇAMENTO GOVERNAMENTAL

### Sub-funções:

- elaborar e acompanhar o PDG (Programa de Dispendios Globais) e outros orçamentos governamentais do Banco do Brasil e subsidiárias;
- coordenar e consolidar o processo de prestação de contas para o Tribunal de Contas da União (TCU) e DEST;
- coordenar a prestação de informações ao Governo Federal que possibilitem o acompanhamento dos programas e projetos em que o Banco seja interveniente.

## III) DIVISÃO DE AVALIAÇÃO CORPORATIVA

### Sub-funções:

- desenvolver metodologia para análise econômico-financeira;
- apurar informações e indicadores econômico-financeiros das empresas concorrentes do Conglomerado;
- analisar o resultado econômico-financeiro do Conglomerado;
- subsidiar outras Unidades Organizacionais em análises sobre o desempenho econômico do Banco;
- acompanhar o orçamento do Banco do Brasil e de suas subsidiárias;
- subsidiar decisões do Conselho Diretor no que tange a propostas orçamentárias;
- orientar e apoiar a elaboração de propostas orçamentárias pelas Unidades Organizacionais do Conglomerado;

- analisar tendências e projeções de resultados baseadas em simulações;
- prestar consultoria às Unidades Organizacionais na tomada de decisões não sistemáticas, referentes a impactos sobre o desempenho econômico no Banco.

#### IV) DIVISÃO DE AVALIAÇÃO DE ÁREAS

##### Sub-funções:

- avaliar o desempenho econômico-financeiro das Unidades Organizacionais e de suas dependências jurisdicionadas;
- desenvolver referências de desempenho de mercado para avaliação das Unidades Organizacionais;
- analisar os projetos de novos produtos e serviços no que se refere aos impactos no resultado econômico da empresa;
- desenvolver e manter a ferramenta de simulação prospectiva (Simulador) através de um Analista Master.

#### *GERÊNCIA DE MODELAGEM*

##### Funções:

- gerir o processo de modelagem e precificação para apuração de resultado e desempenho do Banco do Brasil, de pilares negociais e de Unidades Organizacionais;
- gerir o processo de apuração e análise de custos do Conglomerado;



- gerir o processo de avaliação de desempenho econômico de Unidades Organizacionais;
- prospectar novas soluções de Controladoria.

## I) DIVISÃO DE MODELAGEM DE RESULTADO

### Sub-funções:

- apurar os preços de transferência de serviços internos;
- desenvolver metodologias para estabelecimento dos preços de transferência de serviços internos entre unidades do Conglomerado;
- desenvolver e manter modelos para a apuração de resultado de pilares negociais, de Unidades organizacionais, de produtos e de clientes;
- desenvolver metodologias de simulação e de projeção de resultados de negócios;
- validar as metodologias para preços de transferência de recursos financeiros;
- desenvolver modelo para análise de novos produtos e serviços.

## II) DIVISÃO DE MODELAGEM DE DESEMPENHO

### Sub-funções:

- desenvolver metodologia de avaliação de desempenho econômico das Unidades Organizacionais;
- desenvolver o modelo e negociar os indicadores de desempenho;

- negociar com as Unidades Organizacionais os parâmetros que traduzam os direcionadores estratégicos, de forma a serem quantificados orçamentariamente;
- analisar e responder a consultas relativas ao resultado de Unidades Organizacionais, especificamente quanto ao impacto em sua avaliação de desempenho;
- revisar pontuação do Acordo de Trabalho (um dos instrumentos de avaliação das unidades).

### III) DIVISÃO DE MODELAGEM DE CUSTOS

Sub-funções:

- desenvolver metodologia de apuração de custos de produtos e serviços, de processos e de projetos;
- apurar custos de produtos e serviços, de processos e de projetos;
- subsidiar o mapeamento dos processos do Conglomerado;
- desenvolver indicadores de eficiência de consumo de recursos;
- desenvolver parâmetros para análise de despesas administrativas do Banco;
- desenvolver e manter base de dados para análise de custos;
- prestar consultoria às Unidades Organizacionais na tomada de decisões não sistemáticas, referentes a impactos sobre custos para o Conglomerado;
- subsidiar as Unidades Organizacionais com informações que permitam ressarcimento ao Banco dos custos e despesas incorridos no relacionamento comercial e operacional com as demais empresas do Conglomerado;
- desenvolver parâmetros para análise e acompanhamento dos investimentos fixos;

- prestar assessoria na elaboração de projetos de investimentos fixos no que se refere aos impactos nas despesas administrativas;
- assessorar as Unidades organizacionais nos estudos que visem racionalização de custos e despesas;
- desenvolver metodologias para a coleta de dados relativos a tempos de execução de tarefas e volumes físicos;
- gerir as base de dados relativas a tempo de tarefas;
- coletar e tratar dados relativos a tempos de tarefas;
- desenvolver e conduzir o projeto de consultoria para revisão do modelo de Controladoria no banco através de um “Analista Master”.

### *DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO*

É o órgão administrativo que está diretamente vinculado ao Comitê de Administração da Diretoria de Controladoria (DIRCO).

Sub-funções:

- administrar os processos relativos a recursos humanos, materiais e tecnológicos da Controladoria;
- prestar assessoria e serviços de apoio aos funcionários;
- planejar, executar, controlar e avaliar o orçamento da Controladoria;
- conduzir o Programa de Qualidade da Controladoria;
- prestar apoio administrativo ao Colegiado (Diretor de Controladoria e os três Diretores Executivos a ele vinculados);
- organizar eventos no âmbito da Controladoria;

- conduzir ações relativas a aspectos organizacionais como clima, cultura e estrutura organizacional da Controladoria;
- coordenar a prestação de serviços de secretariado ao Colegiado;
- conduzir as ações de comunicação interna e externa e marketing da Controladoria;
- coordenar a ativação e administração de planos de prevenção e contingência para a Controladoria;
- conduzir as atividades operacionais necessárias para a certificação de conformidade da Diretoria de Controladoria;
- organizar e gerir o fluxo de documentos da Controladoria;
- gerir as atividades relativas ao sistema de Auto-Regulação do Banco no âmbito interno da Controladoria, tendo o vista os normativos vigentes;
- gerir o processo de planejamento da Controladoria;
- estruturar e divulgar as instruções de rotina da Controladoria.

Não obstante o elevado nível de informatização do conglomerado, alguns procedimentos manuais ainda são realizados pela Controladoria visando ajustes, quer por iniciativa própria, quer por solicitação de dependências ou órgão quando detectadas divergências ou inconsistências. Tal procedimento deverá ser automatizado o máximo possível em breve.

#### **4.5.2 A Controladoria e o processo orçamentário**

Segundo o modelo de gestão utilizado pelo Banco do Brasil o processo orçamentário é definido como o conjunto de rotinas e procedimentos que estão voltados para a elaboração e/ou reprogramação de seu orçamento. O orçamento quantifica o planejamento operacional do conglomerado levando em conta as políticas, metas e estratégias definidas pela alta

administração. Considera, ainda, o equilíbrio entre as fontes de recursos disponíveis e sua necessidade de utilização, as limitações organizacionais e legais existentes, além dos interesses dos acionistas (entre eles o do Tesouro Nacional, seu controlador) para estipular propostas e planos de ação para cada área de atuação. O orçamento do conglomerado caracteriza-se, portanto, como referencial de desempenho da empresa por integrar seus objetivos globais. Conta com um processo participativo que envolve todas as unidades gestoras (produtos e serviços) as quais propõem orçamentos individualizados que contemplem o desempenho esperado para si e possam nortear a busca dos resultados que satisfaçam aos acionistas de uma forma geral e as diretrizes estabelecidas para a empresa como um todo.

Entre as atribuições da Controladoria neste contexto está a de coordenar integralmente o processo orçamentário e criar mecanismos que viabilizem a avaliação de desempenhos mediante a comparação entre os resultados projetados e os efetivamente alcançados. Assim, tanto o Planejamento Estratégico (objetivos estabelecidos e a forma de alcançá-los) como o Planejamento Operacional (definição de planos, políticas e objetivos da empresa em termos operacionais levando em conta os cenários identificados no planejamento estratégico) serão os balizadores para a construção de um Orçamento Operacional e devem tornar-se integralmente conhecidos por todos os componentes da organização.

O orçamento é a principal ferramenta de gestão do Banco do Brasil, para cujo processo concorrem diversos intervenientes, cada um com seu respectivo papel, como segue:

*Unidades Orçamentárias:* todas as dependências do conglomerado autorizadas a propor orçamento individualizado que contemple atividades, transações e eventos que ocorram em seu âmbito. Tal procedimento confere legitimidade e transparência ao processo como um todo. Ex.: uma agência, uma superintendência regional, uma assessoria jurídica, uma unidade de negócios.

*Unidades Gestoras:* compreendem as unidades que além de seu próprio orçamento formularão propostas orçamentárias globais para os itens de que são gestoras. Ex.: a Divisão de Agronegócios além de formular seu próprio orçamento tem como responsabilidade orçamentar os itens relativos a negócios agrícolas a serem realizados pelo Banco. Devem definir metas e estratégias para cada item de acordo com o planejamento estratégico da empresa e o potencial de mercado do produto que gerem. Também se responsabilizam em divulgar estas informações no âmbito da organização de modo a subsidiar permanentemente a

formulação de propostas orçamentárias ou a reprogramação do orçamento pelo Banco ou demais unidades. Após a homologação do orçamento, as unidades gestoras devem estar atentas aos desvios ocorridos, disponibilizando informações acerca de suas causas e viabilizando ações corretivas e/ou redefinindo metas e estratégias.

*Comitê Orçamentário:* é coordenado pela Controladoria e composto pelos gestores das unidades envolvidas no processo orçamentário. Pode ser entendido como um fórum de debates e negociações que permita a solução de conflitos e ajustamento entre os planos das unidades, contribuindo para a integração e consistência do projeto orçamentário. Ao término das discussões faz surgir um “pré-orçamento”, que será avaliado pela Diretoria Executiva do banco.

*Diretoria Executiva:* é o órgão responsável pela aprovação e homologação do orçamento em termos de Conglomerado.

*Controladoria:* através de sua Divisão de Orçamento regula, normatiza e conduz todo o processo orçamentário da instituição. Neste âmbito, as principais atribuições da Controladoria do Banco do Brasil englobam as funções:

- de monitorar e orientar a filosofia orçamentária da empresa, assegurando sua unidade conceitual;
- de coordenar e programar o processo de elaboração orçamentária;
- fornecer às diversas unidades componentes do conglomerado instrumentos e padrões para a elaboração dos seus orçamentos;
- consolidar as propostas orçamentárias das unidades para obter o orçamento do Conglomerado;
- identificar e comunicar a cada gestor a sua contribuição na formação do resultado global da empresa;
- simular os resultados decorrentes de diferentes alternativas de ação de modo a auxiliar na escolha daquela que garanta a otimização do resultado econômico do Conglomerado;
- mediar e controlar o processo de aprovação do orçamento;

- coordenar a elaboração da reprogramação orçamentária do Conglomerado sempre que houver necessidade;
- exercer o controle orçamentário global; e
- auxiliar no acompanhamento do PDG (Programa de Dispendios Globais), propondo alterações junto aos órgãos responsáveis pelos orçamentos governamentais, se for o caso.

A Controladoria é a responsável pela simulação dos resultados e otimização das propostas orçamentárias até sua homologação final. Avalia e valida os números orçados pelas unidades propositoras e coordena as ações do Comitê Orçamentário. A Controladoria ainda intervém mediante o desenvolvimento de um modelo de planejamento integrado ao sistema de informações existente e que permita a otimização das análises de desempenho.

#### *Funcionamento do Processo Orçamentário*

Normalmente, o processo de construção do orçamento do Conglomerado é composto de três etapas: propositiva, deliberativa e alocativa. Seu calendário é definido, anualmente, pela Diretoria de Controladoria que também é a responsável por viabilizar ajustes que melhor se adaptem ao contexto da empresa. Abrange um ciclo anual que se inicia por volta do mês de agosto com a aprovação da Estratégia Corporativa pelo Conselho de Administração, onde são definidas as estratégias de longo prazo do Banco (próximos 5 anos). Baseado nessa estratégia é elaborado o Plano Diretor, com horizonte temporal de um ano, cuja aprovação pelo Conselho de Administração ocorre no mês de setembro.

Na etapa seguinte desenvolve-se o chamado Plano de Mercado que contempla um detalhamento das estratégias por produtos (pessoa física, pessoa jurídica e governo). Até este ponto o processo orçamentário é conduzido pela Diretoria de Estratégia e Organização com a participação de outras diretorias (produtos e serviços e administrativa).

Em meados de setembro inicia-se a formulação das propostas orçamentárias para o ano seguinte de forma a possibilitar que todas as dependências do Banco possam conhecer suas metas orçamentárias (objetivos e recursos) com alguma antecedência em relação ao exercício de execução. A partir deste momento inicia-se a atuação da Diretoria de Controladoria no processo orçamentário.

Na primeira fase, o objetivo é a elaboração de uma proposta orçamentária para cada unidade levando em conta a estratégia corporativa da organização e os indicadores institucionais, quantificada monetariamente e com projeção de resultados a serem alcançados. Norteada pelas diretrizes estratégicas em vigor para o Banco, cada unidade orçamentária elabora sua proposta considerando os direcionamentos da Estratégia Corporativa bem como os indicadores institucionais definidos pelo Plano Diretor (percentual de retorno mínimo sobre o patrimônio líquido, número de correntistas a ser atingido, índice de satisfação do cliente a alcançar, volume de recursos a ser aplicado em determinados tipos de financiamento, número de horas a serem destinadas a treinamentos internos, etc.). A seguir, tais propostas são submetidas às unidades subordinantes que as consolidam até que cheguem à respectiva Diretoria. Esta é a chamada fase propositiva. Ex.: uma agência propõe seu orçamento próprio mediante negociação e envio a sua respectiva superintendência (regional e estadual).

O componente mais elementar do processo orçamentário é denominado item orçamentário. Em 2003, de acordo com sua natureza os itens eram desdobrados nos seguintes grupos: captação, aplicação, serviços, despesas administrativas e outros componentes patrimoniais. Cada um destes itens está associado a uma rubrica contábil facilitando a interface entre orçamento e contabilidade.

Ainda integrando a fase propositiva, a Diretoria de Controladoria, de posse dessas propostas, já consolidadas por Diretoria, realiza simulações de resultado que quantifiquem monetariamente estas intenções e projetem o resultado global da empresa no caso de serem aceitas. Diversas hipóteses são consideradas de acordo com projeções mais otimistas ou pessimistas, dando lugar a vários resultados simulados. Seguem-se discussões, negociações e ajustes no âmbito do Comitê Orçamentário de maneira a obter uma convergência e construir um “pré-orçamento” a ser apresentado para as Diretorias Executivas.

Inicia-se a chamada fase deliberativa, ocasião em que novamente são realizadas reuniões de convergência envolvendo as Diretorias Executivas, os gestores e os executantes



visando construir uma proposta final de orçamento. É nesta fase que cada unidade gestora intervirá buscando elidir propostas ou metas fora da realidade, refletindo sobre as condições operacionais existentes, validando seu compromisso quanto ao cumprimento das metas e ratificando alternativas que estejam em sintonia com os objetivos da empresa. A seguir a proposta final de orçamento e os respectivos indicadores de acompanhamento são encaminhadas para aprovação pelo Conselho Diretor.

Com o orçamento aprovado, inicia-se a denominada fase alocativa, que corresponde à distribuição dos valores orçamentários aprovados no nível de Diretorias para as unidades subordinadas, para as superintendências e para as agências das redes de varejo, atacado e governo. Nesta fase haverá a atomização das metas para cada centro de responsabilidade, gerando diversos orçamentos parciais (suborçamentos) que servirão de meta e padrão de avaliação para cada uma das unidades de negócio e seus gestores. Este procedimento permite que cada uma delas receba seu quantum de metas e recursos para atender aos objetivos e diretrizes definidos pela alta administração no processo de planejamento. Devem ser aceitas como um compromisso de resultado a ser alcançado, exigindo ações efetivas de seus gestores para sua obtenção.

Cada orçamento individual quantifica aos gestores a contribuição que se espera deles no resultado da empresa e propicia as condições para acompanhamento dinâmico dos negócios e avaliação de seu desempenho (orçado x realizado, realizado x histórico, etc.). Desta forma, todo funcionário e respectiva área tem condições de identificar qual o seu papel no atingimento dos objetivos definidos pela organização, qual o desvio que suas realizações representam em relação ao orçado e as necessidades de ações corretivas (como por exemplo a reorçamentação de algum item em decorrência de fatores internos ou externos ao contexto organizacional).

A execução orçamentária corresponde à fase em que há o consumo de recursos e a geração de negócios (transações). Deve ser flexível a ponto de permitir ajustes e realinhamento de alternativas como forma de manter coerência com as diretrizes globais da organização.

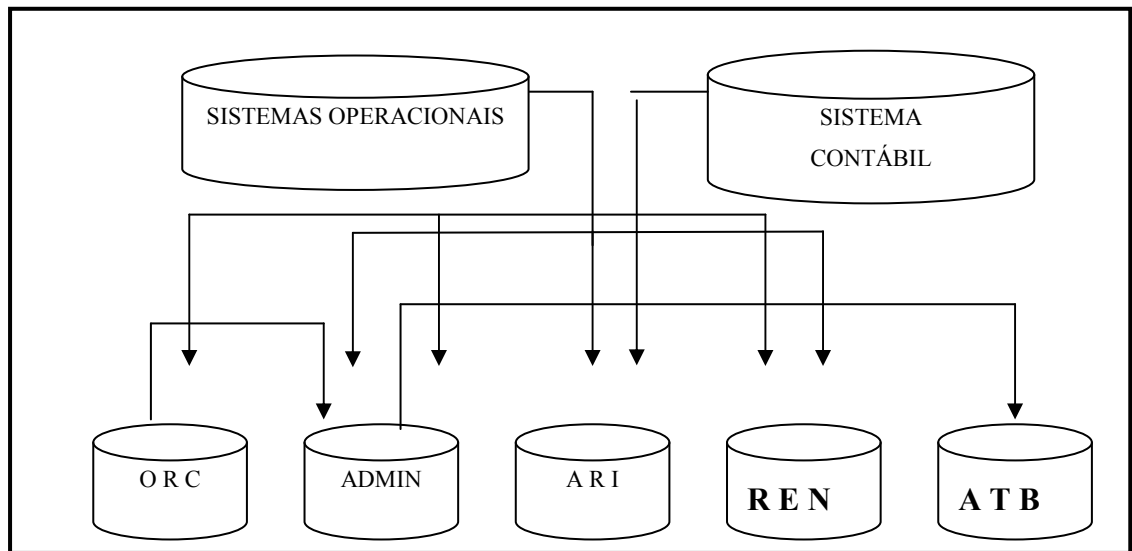
O controle orçamentário permanente é uma função primordial para o sucesso de qualquer organização. Para desempenhar este papel a Controladoria precisa conhecer intimamente os processos operacionais para assessorar em sua medição qualitativa e

quantitativa (índices de qualidade). Tal intervenção serve para cotejar os resultados projetados com os que efetivamente foram realizados pela empresa (orçado x real) contribuindo para uma adequada avaliação no desempenho de gestores, suas áreas e da empresa globalmente. Cada unidade tem acesso ao aplicativo orçamentário disponível no sistema de informações do Banco de tal sorte que é possível fazer o acompanhamento das metas que lhe foram destinadas, em que percentual e valores já foram atingidos, os desvios e a projeção para o encerramento do exercício mantido aquele patamar de evolução. As unidades subordinantes também podem acompanhar o desempenho das subordinadas (as superintendências regionais dispõem dos números orçamentários das agências que jurisdicionam, por exemplo) e assim por diante, até chegarmos a controle orçamentário globalizado.

A Diretoria de Controladoria é a unidade responsável pelo desenvolvimento e implantação de metodologias de apuração de resultado econômico de clientes, produtos e unidades do conglomerado (agências, órgãos regionais e da direção geral). Sistemas específicos para tais mensurações se acham disponíveis para consulta pelas respectivas unidades interessadas. Tem sido preocupação constante da Controladoria do Banco do Brasil melhorar os canais de informação internos, criando diversas opções para que os gestores tenham à disposição matéria-prima informacional confiável e atualizada a serem utilizadas no dia-a-dia de suas atividades. Pelo fato da informação ser importante insumo na atividade gerencial necessita estar disponível “*on line*” e revestir-se da maior confiabilidade possível. Cada gestor tem uma necessidade individual e temporal para seu processo decisório, exigindo que o sistema de informação a ele disponibilizado não se ampare em conceitos gerenciais frágeis ou insubsistentes. Cada recurso consumido e cada uma das transações realizadas, bem como os benefícios gerados a partir destas devem ser valorizados economicamente para que o gestor possa tomar a melhor decisão com base no custo de oportunidade e que esta escolha possa ser futuramente avaliada.

Como responsável direta pela gestão do sistema de informações a Controladoria assume vital importância no processo decisório do Banco, devendo ser capaz de disponibilizar (*output*) permanentemente informação que auxiliem na mensuração e avaliação de atividades. Atualmente, os principais sistemas gerenciais (subsistemas) utilizáveis no processo de gestão do Banco são:

- *Sistema ARI*: mecanismo utilizado para apuração de Resultado Gerencial por Unidade. Objetiva a análise de desempenho gerencial e financeira de cada uma das unidades envolvidas no processo orçamentário (agências, órgãos regionais e da Direção geral), mensurando e alocando receitas e despesas a unidades e produtos.. Utiliza informações dos sistemas operacionais e da contabilidade, principalmente. Gera relatórios gerenciais periódicos;
- *Sistema ORC*: ferramenta utilizada para apoiar o processo de elaboração e de acompanhamento orçamentário do Banco. Cada unidade pode acompanhar volumes e valores orçados e realizados e seus respectivos desvios;
- *Sistema ADMIN*: permite aos administradores acompanhar a implementação do planejamento orçamentário e a demonstração do resultado da unidade e por produto. Disponibiliza informações diárias e periódicas, além de séries históricas. Utiliza como base os sistemas ORC e ARI;
- *Sistema REN*: apresenta com periodicidade mensal a margem de contribuição individual de clientes a partir dos produtos por eles consumidos. É alimentado pelos diversos sistemas operacionais, vinculando o cliente por CNPJ, agência/conta e código de cliente. Dispõem de séries históricas de rentabilidade por cliente, mas ainda não está preparado para fornecer a informação de margem de contribuição sob a ótica de “grupo econômico”. Também deixa de considerar alguns poucos produtos face a dificuldades operacionais em obter esta rentabilidade por cliente individual. No cálculo da margem de contribuição não é deduzido a parcela correspondente à PCLD (não é calculada para a visão “cliente”);
- *Sistema ATB*: é o Sistema ADMIN acompanhado de uma ferramenta de avaliação (Acordo de Trabalho). Permite ao gestor acompanhar a sua avaliação a cada momento em função dos resultados parciais alcançados até um dado momento.



**Figura 1 – Principais sistemas de informação – Banco do Brasil S.A.**

Fonte: elaborada pelo autor.

#### **4.5.3 Instrumentos de avaliação de desempenho corporativo**

O atual modelo de avaliação de desempenho segue as premissas do sistema de gestão econômica adotado pelo Banco do Brasil e prevê a avaliação individual (pessoas) e das unidades, a partir de metas e fatores pré-definidos. É composto basicamente de dois instrumentos: o Acordo de Trabalho e a Gestão de Desempenho Profissional.

##### *Acordo de Trabalho (ATB)*

É o instrumento utilizado para avaliar o desempenho da gestão de cada dependência (Diretorias, Unidades, Superintendências, Órgãos Regionais e Agências) segundo as estratégias definidas no Plano Diretor e de Mercados. Tem como objetivo promover e mensurar a eficiência e eficácia das atividades da Empresa em relação às metas e objetivos

estabelecidos nos documentos estratégicos com efeitos práticos na forma de retribuição, orientação e ação corretiva. Para o corrente ano (2004) a avaliação compreenderá as seguintes perspectivas, com seus respectivos gestores:

PERSPECTIVAS	GESTORES
<i>Resultado Econômico</i> : avalia o desempenho econômico-financeiro através de indicadores de resultado de curto prazo.	<b>Diretoria de Controladoria</b>
<i>Estratégia e Operações</i> : avaliar o atingimento das estratégias definidas para o período, que podem não se traduzir em resultado imediato, mas visam garantir o seu posicionamento no mercado e a continuidade da empresa.	<b>Diretoria de Controladoria</b>
<i>Processos Internos</i> : avaliar a qualidade dos processos operacionais, com foco em conformidade e <i>compliance</i> , com vistas a minimizar os riscos operacionais.	<b>Unidade de Controles Internos</b>
<i>Satisfação do Cliente</i> : medir o nível de satisfação dos clientes internos e externos, quanto à qualidade do atendimento, e dos produtos e serviços oferecidos.	<b>Unidade Estratégia e Organização</b>

### **Quadro 1 – Acordo de Trabalho – perspectivas de avaliação**

Fonte: elaborado pelo autor.

#### *Características do Instrumento*

- cada perspectiva tem um peso ponderado previamente definido em relação às demais;

- a cada uma das perspectivas acima estão vinculados indicadores com pontuação específica. O somatório destes pontos indicará a pontuação total de cada perspectiva ao final do período avaliativo (semestre);
- a avaliação de desempenho é realizada por meio da comparação entre resultados realizados e o padrão esperado;
- cada dependência avaliada pode acompanhar seus números através de sistema próprio acessável eletronicamente;
- a pontuação observada no Acordo de Trabalho é utilizada para habilitar a dependência no programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR);
- as unidades gestoras são as responsáveis por sua elaboração e acompanhamento.

#### *Gestão de Desempenho Profissional (GDP)*

Também denominada GDP no âmbito da empresa, corresponde à avaliação individual de seus colaboradores. Leva em consideração as quatro perspectivas anteriormente citadas associadas à uma quinta, que é o Comportamento Organizacional.

PERSPECTIVA	GESTOR
<i>Comportamento Organizacional: avaliar quesitos relacionados ao perfil e ao comportamento das pessoas na condução das atividades sob sua responsabilidade.</i>	<b>Diretoria de Gestão de Pessoas</b>

#### **Quadro 2 – Gestão de Desempenho Profissional – perspectivas de avaliação**

Fonte: elaborado pelo autor.

### *Características do Instrumento*

- o sistema de gestão de desempenho profissional (GDP) apura o desempenho final dos funcionários e das unidades, resultando em um placar individual que indicará o atingimento ou não das respectivas metas;
- para se habilitar a receber a participação nos lucros (PLR) tanto a dependência quanto o funcionário precisam atingir um escore mínimo de pontos no placar final.

#### **4.5.4 A Gestão do Risco e a Controladoria**

O Banco do Brasil construiu, em um curto espaço de tempo, uma infraestrutura corporativa e tecnológica muito à frente da maioria dos bancos internacionais, o que possibilita a apuração e, conseqüentemente, a gestão tempestiva dos riscos financeiros. Tal arquitetura vem sendo reconhecida internacionalmente, tendo constado em relatórios de instituições que se dedicam à gestão de ativos e passivos, como a *Meridien Research* entre outras. Recentemente boletim americano “*Derivatives and Risk Technology*” ([www.algorithmics.com](http://www.algorithmics.com)) também relatou o histórico de sucesso do projeto desenvolvido pelo Banco. Há pouco mais de 10 anos a grande maioria das rotinas internas do banco eram manuais, demandando enorme tempo para a busca e consolidação de informações e detecção dos riscos associados aos processos.

No Banco do Brasil, a Unidade de Controles Internos atua de forma a auxiliar as Diretorias e Unidades Administrativas no processo de aprimoramento dos mecanismos de controle de riscos. Atualmente, o modelo de gerenciamento de risco do Banco visa identificar, priorizar, monitorar e mensurar os riscos operacionais associados a todos os processos e informações do Conglomerado. A Unidade de Gestão de Riscos do Banco se acha fora da estrutura da Controladoria, embora seja subordinada a mesma vice-presidência (Anexo J). A complexidade da organização e a amplitude dos riscos a que a instituições financeiras estão sujeitas justificam tal ocorrência.

O Sistema de Controles Internos do Banco do Brasil é representado por um conjunto de políticas, diretrizes e estruturas administrativas que visem garantir o atingimento de seus

objetivos estratégicos. Os controles internos são conduzidos pela alta administração (Conselho Diretor e Conselho de Administração) e demais funcionários da organização, visando assegurar a eficiência e eficácia das operações, a confiabilidade e tempestividade das informações financeiras e gerenciais e o cumprimento aos normativos internos. O Banco vem desenvolvendo ativamente uma mudança comportamental que leve a atingir o mais alto grau de comprometimento funcional (cultura de controle) em seus processos. No modelo de avaliação das unidades e dependências, o item atendimento a processos internos compõe um *rating* com diversos níveis, sujeito a pontuação e verificação de conformidade mediante a aplicação de algumas regras (valores, periodicidade, amostragem, tipos de processo e negócios etc.).

Para acompanhar seu nível de *compliance* o Conglomerado dispõe, interna e externamente, de métodos, procedimentos e sistemas que visam identificar se os controles existentes resultam em um nível de risco aceitável que não venha a comprometer o seu resultado: auditorias internas, auditorias externas, auditorias de órgãos reguladores (TCU, BACEN, Ciset etc.), consultorias externas, comitês de auditoria, outros controles de supervisão etc. Tais procedimentos resultam na geração permanente de relatórios que apontam fatos relevantes nos processos, como não conformidades, dificuldades e melhorias, riscos sensorizados e sugestões para seu tratamento.

#### *Categorias e subcategorias de Risco*

Conforme normativos internos do Banco a gestão de riscos operacionais os classifica e define da seguinte forma:

- *risco de mercado*: possibilidade de perdas decorrentes de alterações nas taxas cambiais e de juros, no preços de ações e *commodities* e no descasamento entre e taxas/preços, prazos e moedas/índices;
- *risco de crédito*: possibilidade decorrente de perdas resultantes da incerteza quanto ao recebimento de valores devidos por tomadores de crédito, contrapartes de contratos celebrados ou emissores de títulos. Aí se inclui aquelas advindas de



restrições governamentais impostas pelo país sede do devedor (risco soberano) e da concentração de operações com clientes e segmentos econômicos específicos;

- *risco legal*: possibilidade de perdas decorrentes da inobservância de dispositivos legais ou regulamentares, da mudança da legislação ou alterações na jurisprudência aplicáveis aos negócios do conglomerado;
- *risco de liquidez*: possibilidade de perdas decorrentes da falta de recursos necessários ao cumprimento de obrigações em razão do descasamento entre aplicações e captações, de obter funding devido às condições de mercado e ou pela incapacidade de se desfazer tempestivamente de uma posição a preços razoáveis;
- *risco de conjuntura*: possibilidade de perdas potenciais decorrentes de mudanças verificadas nas condições estruturais (políticas, culturais, econômicas, financeiras e sociais) do país ou fora dele e que possam se refletir na dinâmica de seus negócios;
- *risco operacional*: possibilidade de perdas resultantes da inadequação ou falha em processos internos, pessoas, sistemas ou eventos externos. é classificado nas seguintes subcategorias, a saber:
  - a) falhas humanas – resultantes de equívocos, omissão, distração ou negligência de empregados ou de mão-de-obra contratada junto a terceiros. Contempla as falhas vinculadas à falta de observância de normativos e à concentração de atividades em poucas áreas ou pessoas;
  - b) fraudes – decorrentes de comportamento fraudulento associado ou não ao descumprimento de controles, vazamento de informações privilegiadas e estratégicas, desvio de valores, quebra de sigilo e favorecimentos pessoais em negócios.
  - c) contratos – resultantes de julgamentos desfavoráveis associados a instrumentos de crédito ou outros contratos que contenham cláusulas omissas, erros de redação ou inconsistências de origem legal;
  - d) modelagem – incorreto desenvolvimento de um produto ou serviço no que tange à modelagem de normas, roteiros contábeis, metodologias de cálculo, sistemas, etc.;

- e) produtos e serviços - criação de produtos ou serviços que não satisfação às necessidades da cliente para a qual foi concebido, inclusive quanto à precificação;
  - f) tecnologia da informação – falhas na arquitetura, na decisão de investimentos, no funcionamento de equipamentos, na transmissão de informações em tempo hábil e na sua confiabilidade;
  - g) concentração em fornecedores – perdas causadas pela concentração em fornecedores de produtos e serviços, da ineficiência de serviços terceirizados e de problemas com serviços públicos;
  - h) ações criminosas – possibilidade de perdas em razão de fraudes praticadas por terceiros (em meios eletrônicos ou não), assaltos, roubos, seqüestros, lavagem de dinheiro e danos ao patrimônio da instituição; e
  - i) catástrofes – danos resultantes de catástrofes naturais ou provocadas.
- *risco de imagem*: possibilidade de perdas relacionadas a uma notícia negativa, verdadeira ou não, veiculada em meios de comunicação e capaz de desgastar seu nome junto a autoridades e mercado e repercutir em seus negócios.

Com o intuito de estimar o nível de criticidade dos processos, produtos e serviços no âmbito do Conglomerado foi desenvolvida uma Matriz de Riscos e Controles, ferramenta corporativa de uso obrigatório para avaliar os riscos operacionais e controles associados a cada processo, produtos e serviços, mediante conjugação dos riscos incorridos e controles existentes.

#### **4.5.5 Projetos em andamento**

PROGRAMA DE ARQUITETURA DE INFORMAÇÕES (PAI): em empresas com grande amplitude de serviços e produtos o desenvolvimento de sistemas de informações não

pode ocorrer de forma particular. Como resultado desta necessidade o Banco vem buscando, desde 1997, o estabelecimento de uma arquitetura de informações que tem foco nos seguintes processos: realização de negócios, solicitação de recursos (orçamento de aplicação), processamento de eventos e informações para apoio à gestão empresarial. Para tanto, o PAI unifica cinco grandes projetos, os quais apresentam elevado grau de interdependência e estão sendo conduzidos de forma coordenada:

1) Bases Corporativas: seu objetivo é construir uma infra-estrutura de dados (clientes, órgãos e produtos) necessária para o desenvolvimento dos demais projetos. Até bem pouco tempo, cada sistema de produto tinha seu próprio cadastro de clientes o que exigia a manutenção simultânea de vários cadastros no caso de alteração de um endereço, por exemplo. Além do elevado risco de inconsistência entre os sistemas (bastava que alguém esquecesse de atualizar o dado em algum deles) havia elevado custo de manutenção de tais cadastros. Criou-se, assim, a Base Corporativa de Clientes a qual armazena, em um só lugar, todos os seus dados. No caso das dependências (órgãos) também houve a necessidade de unificá-las em torno de uma base corporativa e fazê-la evoluir para a visão de canal de negócio. Não bastava existirem dados em nível de agência: era necessário saber como estavam os canais dentro (gerentes de contas, guichês de caixas, terminais de auto-atendimento) e fora de cada uma delas (internet, fone-fax etc.). Surgiu, então, a Base de Dependências e a de Canais.

Na Base Corporativa de Produtos foram cadastradas as suas regras de forma que se pudesse automatizar o processo de realização. Para cada produto estão cadastrados atributos como: que garantias são aceitas, que fontes de recursos podem ser utilizadas, para quais segmentos de clientela são destinados, quais os indexadores e encargos financeiros aplicáveis, etc.

Para integrar as bases corporativas de Clientes, Órgãos e Produtos foi criada a Base Corporativa de Operações. Nela serão armazenadas as informações sobre os negócios realizados com os clientes, representando uma consolidação de informações: um cliente, adquire um produto em uma determinada dependência/canal.

A Base de Operações é composta de duas outras bases: a de Contratos (atributos fixos da operação: taxa, prazo, garantia, indexador, cronograma, item financiado) e a de Eventos

(transações de um determinado contrato: saque, depósito, apropriação de encargos, liberação, amortização, incidência de tributos).

Em resumo (Anexos G e H), esta estrutura permite a visualização completa dos negócios realizados pelo Conglomerado: quem são seus clientes, quais são seus produtos, onde os negócios são realizados, que operações foram contratadas e que movimentações ocorreram em cada uma delas.

Outras bases de dados vêm sendo desenvolvidas para atender às necessidades de negócios e de informações do Banco: Indicadores Econômicos, Áreas Geográficas, Fontes de Recursos e Convênios, por exemplo.

2) Gestão de Negócios: visa facilitar o relacionamento com o cliente mediante a utilização de ambiente único (Portal de Negócios) que elimine a necessidade do funcionário interagir com diversos sistemas por ocasião do atendimento presencial ao cliente. Atividades como acolher propostas, estudar operações de crédito, identificar alçadas, decidir a realização de negócios (empréstimo, captação ou serviço), editar e imprimir instrumentos de crédito, formalizar negócios e movimentar contabilmente as operações são alguns dos eventos automatizados decorrentes deste projeto e que se traduzem em substancial ganho de tempo e redução no consumo de estrutura. Este portal inclui, também, um aplicativo simulador (já existente para alguns tipos de negócio) que possibilitará simular o resultado de um negócio para o Banco e para o cliente, viabilizando a escolha da melhor alternativa. Outro facilitador criado é um indutor de negócios, ferramenta que permite identificar um público-alvo de acordo com determinados padrões de consumo e inferir sua necessidade ou interesse por produtos/serviços do Banco.

3) Gestão de Recursos: consiste na criação de um Portal de Recursos que favoreça a requisição de recursos administrativos utilizáveis no processo produtivo das dependências (material de expediente, móveis, imóveis, recursos tecnológicos e recursos humanos), viabilizando a automatização de atividades que envolvam armazenagem, controle de estoques, distribuição, compras, licitações, concorrências, administração de contratos, pagamentos, alçadas, limites e recursos orçamentários vinculados.

4) Processamento por Eventos: o projeto foi iniciado em fev/2000, buscando implementar uma nova forma de processamento de dados associada aos diversos sistemas em uso no Conglomerado. O processamento por eventos, com diversos sistemas já migrados para a nova filosofia, está focado nos quatro pilares básicos da informação definidos pelo Banco (COPO):

- *Cliente - C*: com quem se está negociando (Base de Clientes).
- *Operação - O*: que negócios foram realizados (Base de Operações).
- *Produto - P*: o que está sendo negociado (Base de Produtos).
- *Órgão - O*: unidade onde está sendo realizado o negócio (Base de Dependências).

O projeto, que contempla a revisão dos mais de 130 sistemas operacionais do Banco, tem a interveniência das Diretorias de Contadoria (interpretação e construção de roteiro contábil por evento), Controladoria (padronização de nomes dos eventos), Tecnologia (adaptação nos sistemas operacionais) e dos gestores de cada produto (levantamento dos eventos e suas particularidades). Estabelece a possibilidade de escrituração automática dos eventos contábeis mediante a criação de funções contábeis agregadas aos sistemas operacionais, permitindo o fornecimento de informações seletivas, ágeis e confiáveis para o processo de gestão. Uma das grandes vantagens que o projeto incorpora é a conciliação entre os sistemas contábil e operacional efetuada de forma analítica, isto é, operação por operação. Quando concluído o projeto (previsão para dez/2004) o Banco disporá de um padrão de comunicação entre seus sistemas bancários (processamentos, produtos e serviços) e os sistemas de gestão (contabilidade, orçamento, custos, estatística e informações gerenciais corporativas). Ocorrerá a privatização das rubricas contábeis que somente serão movimentadas via sistema, eliminando a grande quantidade de lançamentos de origem manual que hoje afeta o controle contábil e gera custos adicionais.

5) Gestão da Informação: a informação é um recurso estratégico para todas as empresas. Assim, torna-se necessário estruturá-la para que se possa gerenciar seu fluxo na organização e interpretá-la com um recurso que possui custo, preço e valor. Embora o Banco produza um grande volume de informações elas se acham, muitas vezes, de forma dispersa. Uma boa quantidade das informações demandadas não existe de forma disponível, necessitando de consulta a diversos sistemas para serem produzidas e envolvendo negociação de prioridades entre vários órgãos. A contabilidade do Banco ainda é a grande fornecedora de informações, mas está limitada a fornecer aquelas para as quais exista enquadramento contábil específico em seu plano de contas. O cruzamento de informações obtidas de diversas fontes/sistemas tem ocasionado em “versões” distintas para uma mesma informação.

O Projeto Gestão da Informação foi concebido com o intuito de rever os sistemas de gestão empresarial do Conglomerado para que utilizem os dados constantes nas bases corporativas, gerando informações consistentes para o processo decisório. Entre seus principais objetivos estão: propor modelo corporativo que padronize e unifique as informações; buscar correspondência entre as metodologias dos sistemas de gestão com a nova arquitetura de aplicativos; avaliar a exigência de novos sistemas e metodologias de gestão; garantir o fluxo adequado e a confiabilidade das informações gerenciais em favor dos negócios do Conglomerado; coordenar a implantação das soluções escolhidas.

#### *Outros projetos em andamento*

NOVO PORTAL INTRANET: objetiva oferecer ferramentas e funcionalidades customizadas em função das características e interesses de cada dependência usuária. Pretende otimizar a função de suporte à indução e gestão de negócios, otimizar o consumo da infra-estrutura tecnológica, centralizar as informações gerenciais em um único ambiente, melhorar a qualidade, a gestão e a segurança da informação. No âmbito deste projeto cabe à Controladoria a missão de desenvolver os modelos de informações gerenciais, conceituar e padronizar as informações gerenciais do Conglomerado no âmbito da intranet.

GESTÃO DE CUSTOS: projeto resultante de consultoria realizada pela FIPECAFI/USP (2003) e que consiste na criação de um modelo de gestão de custos baseado

em atividades (ABC) que funcionará integrado ao modelo de gestão econômica adotado pelo Banco. O Projeto, coordenado no âmbito da Controladoria, compreenderá o mapeamento de processos e atividades etc.

US GAAP: visa preparar as demonstrações financeiras consolidadas do Conglomerado Banco do Brasil aos normativos *da Generally Accepted Accounting Principles in the United States* com a finalidade de aprimorar o “*disclosure*” das informações econômico-financeiras, sociais e institucionais da organização e permitir o seu ingresso no Novo Mercado da BOVESPA. Conforme previsto no projeto, a primeira divulgação será realizada com base nas demonstrações financeiras do exercício de 2004.

## **5 CONTROLADORIA NO BB *VERSUS* CONCEITO ACADÊMICO: UM COMPARATIVO**

No capítulo inicial foi dito que a estrutura e funções de uma Controladoria podem assumir uma diversidade de modelos em decorrência do tipo de atividade, das exigências legais e societárias, da cultura e dos costumes de uma determinada organização. No caso específico de uma instituição financeira, questões como o foco de seu negócio (atacado ou varejo), tipo de controle e estrutura acionária (privado, público, estrangeiro), abrangência geográfica (local, regional, nacional ou mundial) e alcance de seus negócios são referências para a formatação de um modelo de Controladoria.

Atualmente o impacto da globalização sobre as organizações bancárias é tão intenso que estas precisam estar em permanente prontidão para as repercussões no seu negócio. Logo, o monitoramento, a identificação, a mensuração e a divulgação destas influências alteram e modificam conceitos, focos e funções no âmbito da Controladoria Bancária.

Dada a dificuldade de apresentar um conceito acadêmico que contemple a totalidade das atribuições de uma Controladoria ou que possa abranger a multiplicidade de suas funções é compreensível que o exame de modelos de diferentes empresas sempre apresentará variações e particularidades. Estas diferenças poderão ser consideradas como decorrência de um modelo exclusivo de Controladoria concebido para atender as necessidades informacionais dos gestores e amplitude do negócio específicos daquela organização num dado momento.

Segundo a remissão bibliográfica realizada no início deste trabalho a criação de uma Controladoria pressupõe a existência ou estabelecimento de um Modelo de Gestão (crenças, valores e objetivos) capaz de nortear a atuação desta unidade no processo de gestão empresarial. Ao analisar o funcionamento e estrutura da Controladoria no Conglomerado Banco do Brasil foi possível identificar a existência clara de um Modelo de Gestão que associa premissas e exigências. Este modelo foi concebido por ocasião da consultoria de implantação do projeto no Banco (anos 90) e utilizou, em parte, o modelo de gestão que já



vinha sendo adotado pela organização. Exemplos das novas premissas e seus requisitos podem ser citados no Quadro 3, abaixo:

PREMISSAS	EXIGÊNCIAS
<b>Planejamento estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tratamento de variáveis internas e externas nos sistemas de informações;</li> <li>- opções de <i>benchmark</i>;</li> <li>- missão, crenças e valores;</li> <li>- avaliação / <i>feedback</i> / comunicação;</li> <li>- interesses de acionistas;</li> <li>- expectativa de gestores;</li> <li>- planejamento estratégico coerente.</li> </ul>
<b>Definição de Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- instituição de áreas de responsabilidade;</li> <li>- criação de critérios de mensuração conhecidos e aceitos;</li> <li>- controlabilidade;</li> <li>- existência de sistemas de apuração, análise e informação de desempenho econômico.</li> </ul>
<b>Gestão relacionada ao lucro econômico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mensuração do lucro econômico (orçado x realizado);</li> <li>- contabilidade por responsabilidade;</li> <li>- controlabilidade;</li> <li>- identificação e classificação dos eventos;</li> <li>- conceitos para apuração de resultado econômico e seus itens.</li> </ul>

**Quadro 3 – Modelo de Gestão – premissas**

Fonte: elaborado pelo autor.

Levando em conta que a implantação da Controladoria no Banco decorreu de uma consultoria da FIPECAFI/USP (1995), o modelo sugerido e adotado na empresa guarda intimidade com os conceitos da escola GUERREIRO & CATELLI, isto é, o GECON. Por conseguinte, existe a certeza de que objetivos, missão e filosofia de atuação da Controladoria do Banco têm muita proximidade com aquele modelo.

Embora não mencionado explicitamente na bibliografia, o estabelecimento de um Modelo de Gestão é tarefa complexa e difícil na medida em que a corporação é uma empresa do porte do Banco do Brasil. Não se pode esquecer que é uma organização com história secular, de atuação voltada não só para o lucro mas, também, para a realização da política governamental e desenvolvimento social. Além disso, é uma instituição permeada pela diversidade de crenças e valores disseminados entre sua vasta população funcional, detentora de acionistas públicos e privados, constituída por número relevante de unidades sujeitas à avaliação, sofrer diária influência do mercado econômico e financeiro mundial, apresentar excepcional repertório de negócios, eventos e informações passíveis de avaliação contábil e gerencial.

A remissão bibliográfica não evidencia diferenças conceituais no que tange à definição de Controladoria e suas funções primordiais. Ratifica, inclusive, a dificuldade de abrangência mais ou menos complexa de suas atividades segundo cada um dos diversos autores pesquisados. O que particulariza a Controladoria Bancária são as diferenças encontradas neste estudo de caso e que se passa a relatar.

#### *A questão da estrutura e da abrangência*

Para os padrões existentes no Brasil é possível dizer que no Banco do Brasil tem-se uma Controladoria de “grande porte”. Não apenas pelo número de funcionários alocados em sua estrutura (cerca de 180, em Abril/2004), mas pelo detalhamento de funções, muito superior àquele que se poderia esperar para uma empresa industrial, comercial ou mesmo do segmento financeiro (relatórios internos relativos a recentes visitas de *benchmark* efetuadas pelo Banco aos seus maiores concorrentes comprovam isso). Mesmo não contemplando a contabilidade, a gestão de riscos e os controles internos do Conglomerado, as diversas divisões da DIRCO compõem uma estrutura bastante complexa e capaz de atender as chamadas funções conceituais tradicionais de uma Controladoria.

A arquitetura organizacional posiciona a Controladoria no Banco do Brasil como uma unidade de linha, isto é, uma Diretoria que possui sob sua responsabilidade diversas unidades

(divisões): orçamento, avaliação corporativa, análise de desempenho, custos, contabilidade gerencial, etc. Nos Anexos B e D é possível visualizar tal posicionamento.

A Controladoria conta, ainda, com um Comitê de Controladoria (colegiado), presidido pelo controller e composto pelos três Diretores Executivos, o qual é responsável pela definição das diretrizes técnicas e administrativas a serem adotadas no seu âmbito de atuação.

A ampliação constante das necessidades de informação ratifica o desenvolvimento de uma função que represente a busca de novas soluções para a atuação da Controladoria. Neste contexto, percebem-se algumas insatisfações e deficiências no processo de produção de informações gerenciais, não tanto por deficiência da Controladoria, mas pelas dificuldades de articulação entre as diversas unidades que constituem o Banco. Um exemplo clássico é a dependência da Controladoria em relação à Diretoria de Tecnologia (DITEC). Como o Banco dispõem de uma área tecnológica própria, muitas das demandas concorrem com as de outras áreas, represando o andamento de soluções que na teoria já estão encaminhadas. Muitas dessas soluções acabam fazendo falta para os gestores que acabam perdendo tempo precioso na produção de informações ainda não disponíveis. Como exemplo, citamos a impossibilidade de obter relatório instantâneo de limites de crédito vencidos ou a vencer de clientes agrupados a uma carteira (gerente de contas) específica.

Um dos diferenciais na Controladoria do Banco do Brasil é o elevado grau de profissionalização de seus funcionários em todos os níveis. A grande maioria possui graduação superior, um bom número com especialização, mestrado e até doutorado em Controladoria. Tal situação decorre das perspectivas de ascensão oferecidas pelo Banco nesta unidade e dos incentivos propiciados por programas de educação corporativa em associação com renomadas universidades.

Uma das premissas de um Modelo de Gestão é representada pela existência de responsabilidades. No caso do Banco cada gestor é avaliado em função destas responsabilidades. Como o resultado individual das unidades sofre a influência da atuação de cada um dos funcionários nela existentes, é significativo o número de funcionários que desconhece intimamente o sistema de avaliação de sua unidade e os reflexos na sua avaliação (está vinculada ao desempenho pessoal). É possível dizer que, ainda que a responsabilidade por tal circunstância não possa ser atribuída com exclusividade para a Controladoria, há um desconhecimento das “pontas” no que tange aos modelos de avaliação, principalmente em

cargos de menor hierarquia mas que possuem representatividade nas atividades operacionais do Conglomerado.

Uma outra questão que surge é a criação de outros mecanismos de avaliação e classificação de dependências fora do âmbito da Controladoria e que determinam a existência de superposições de indicadores de avaliação. Exemplificando: a existência de um certame que ranqueia as dependências com base na superação percentual de determinadas metas. Este modelo leva, muitas vezes, as dependências a canalizarem seus esforços para “superar” estas metas, deixando em segundo plano a exploração de negócios que a praça tem mais potencial e poderiam representar melhores resultados econômicos para o Banco. Esta situação conduz a uma nítida preferência do gestor em priorizar o atingimento do resultado da unidade em detrimento daquele projetado para o Banco em termos globais.

#### *A base de dados e os problemas com as informações*

Com base nos conceitos acadêmicos, confiabilidade, proatividade e consistência dos bancos de dados são extremamente importantes para a Controladoria e para empresa. O Banco tem se debatido com muitos problemas nesta área. Não é incomum a disponibilização da mesma informação obtida de fontes diferentes e que “não batem”. Isso ocorre tanto em informações geradas para consumo interno como para exigências externas. Muitas situações exigem que se criem demandas extraordinárias para a DITEC visando gerar informações necessárias ao atendimento de certa necessidade informacional. A grande dificuldade reside na existência de base de dados duplicadas ou de sistemas que funcionam com defasagem de tempo em relação a outros dificultando a consistência de informações. O problema se torna crítico na medida em que a quantidade e necessidade de informações gerenciais se multiplicam exponencialmente enquanto os sistemas e os recursos humanos a eles vinculados não conseguem acompanhar a velocidade e urgência dessa demanda. Acha-se em implantação um projeto para adoção de nova arquitetura organizacional (PAI) que deverá favorecer a obtenção de uma maior gama de informações gerenciais.

### *As informações para órgãos externos*

O Banco é uma sociedade de economia mista e, portanto, deve prestar informações tanto para o mercado e acionistas como para órgãos como TCU, DEST e BACEN entre outros. Para o relacionamento com investidores existe uma área específica fora do âmbito funcional da Controladoria (Anexo J), não encontrável no Bradesco, por exemplo. Esta necessidade e exigência de prestar informações a terceiros (principalmente ao BACEN) acarreta um elevado custo para o Banco e para a Controladoria. (pessoal e sistemas) podendo ser encarada como uma situação particular para uma Controladoria se comparada aos conceitos e funções estritamente acadêmicos. Pode-se até afirmar que o grande cliente do Banco em termos de fornecimento de informações é o próprio governo, quer por exercer o controle acionário, quer por sua função de agente regulador. Não obstante o nível de exigência, a periodicidade e as penalidades impostas ao Banco pelo descumprimento ou atraso na prestação de informações ao BACEN a Controladoria ainda não dispõe de um portfólio centralizado que relacione informações, clientes e periodicidade de atendimento. Há a ocorrência de informações customizadas serem demandadas ao Banco sem que seu fornecimento seja obrigatório, correndo o risco de que possam ser usadas em interesse contrário ao da instituição. Na medida em que a nova arquitetura de informações ainda não está concluída a geração de informes para terceiros defronta-se com alguns problemas de base de dados, definição e homologação de conceitos, padronização de *lay out* e normatização das rotinas para atender esta função.

### *O tratamento de riscos*

Conforme já explanado anteriormente, a área de gestão de riscos não faz parte da Controladoria embora subordinada à mesma vice-presidência (Anexo J). Encontramos aqui, uma diferença relevante na estrutura de Controladoria constante em grande parte da bibliografia e usualmente utilizada pelas empresas.

O problema não é o fato de uma determinada área não estar vinculada à Controladoria, mas de existir e cumprir seu papel no modelo de gestão da empresa. Na atual

estrutura organizacional do Banco a gestão de riscos se acha localizada fora da ação da Controladoria. Na maioria das obras pesquisadas há referência explícita quanto ao gerenciamento dos riscos estar inserido nas funções do *controller*. No caso do Banco, porém, esta função está afeta à Unidade Gestão de Riscos vinculada à mesma Vice-Presidência que jurisdiciona a Controladoria. Tal situação se justifica, em parte, pela imensa gama de riscos que uma empresa do tipo financeira precise administrar e a necessidade de estar atenta aos normativos do Acordo de Basiléia, utilizando estrutura particular para atender tais controles e exigências. Outras instituições financeiras, porém, possuem sua Controladoria amplamente focada na gestão de riscos englobando suas funções e atividades.

#### *Exigências contábeis internacionais*

Os resultados de controladas ou ligadas em outros países também são consideradas para fins de medição, avaliação e planejamento. Como seus demonstrativos estão sujeitos a padrões, regras fiscais e contábeis de seu país sede, precisam ser convertidos para um GAAP comum (país da matriz ou de um universalmente aceito). No caso do Banco vem sendo desenvolvido o projeto US GAAP com o intuito de melhorar o *disclosure* das demonstrações, ratificar os compromissos de Governança Corporativa (Novo Mercado) e atender o Acordo de Basiléia.

#### *Gerenciamento das Despesas Operacionais e Custos*

Para saber quanto o Banco despense no atendimento e venda de cada produto ou serviço, está sendo desenvolvido um novo instrumento gerencial para o fornecimento de informações para tomada de decisão. Com este projeto, que visa um melhor gerenciamento das despesas administrativas e operacionais, pretende-se criar um sistema de custos que demonstrará com maior transparência os recursos consumidos (equipamentos, sistemas, pessoal, etc.) em cada etapa das transações bancárias. O sistema de custeamento, fundamentado no ABC (*Activity Based Costing*), já é utilizado por concorrentes, como

Bradesco, Unibanco, ABN Amro Bank e BankBoston segundo Monteiro (artigo “Risco Calculado” publicado na Revista bb.com.você, mar/abr 2004, p.11) e se baseia na necessidade de buscar a redução de custos como estratégia para otimizar a eficiência operacional das instituições financeiras. A implantação de tal projeto revela não só a preocupação em ter um melhor conhecimento dos custos e despesas da organização como seus reflexos nos negócios.

### *A existência de uma área de tecnologia própria*

A grande maioria das organizações que operam com modelo de Controladoria não necessariamente dispõe de infra-estrutura tecnológica própria. Muitas delas recorrem ao uso de sistemas e equipamentos adquiridos ou arrendados junto a empresas especializadas. A intensiva utilização de capital humano (conhecimento e tecnologia) e da tecnologia da informação condiciona os grandes conglomerados financeiros a desenvolverem seus próprios sistemas e até mesmo administrar sua estrutura informacional (equipamentos e programas). Se por um lado, questões estratégicas e de segurança estejam implícitas (dependência de terceiros para produzir informações), por outro, as soluções para os problemas de sistemas sempre ficam sob responsabilidade interna.

Ainda que o gerenciamento dos sistemas de informações seja uma função clássica da Controladoria, tal situação não ocorre integralmente na instituição estudada. É grande a dependência da Controladoria do banco em relação à sua área de tecnologia (DITEC), abrigada em estrutura independente e forçando, muitas vezes, que a primeira desenvolva, mantenha e se utilize de soluções tecnológicas nem sempre homologadas pela segunda.

As muitas atribuições da DITEC frente às demandas da DIRCO têm limitado o desempenho proativo de algumas demandas desta última, principalmente se levarmos em conta que o contexto de permanentes mudanças se reflete em adaptação ágil dos sistemas de informação que a empresa utiliza.

### *A Contabilidade em unidade a parte*

Na quase totalidade da bibliografia consultada a contabilidade figura como integrante da Controladoria, tendo inclusive, sido o embrião de seu surgimento e desenvolvimento. Diferentemente disso, a contabilidade do Banco do Brasil integra área própria (Contadoria) ainda que no projeto original conste que deva migrar, no futuro, para a Controladoria. A exemplo da gestão de risco a contabilidade de empresas do segmento financeiro possui alta complexidade que recomenda, segundo a ótica do Banco, compor área específica.

### *Os controles internos*

Face as perdas ocorridas em várias instituições em todo o mundo (quebra do Barings em 1985, por exemplo), o G7 (grupo dos sete países mais ricos do mundo) recomendou ao Comitê de Basileia que providenciasse a uniformização da supervisão bancária em nível internacional. Sob esse enfoque, em 1998 o CMN editou a Resolução CMN 2554 que determinou às instituições financeiras estabelecerem métodos de controles compatíveis com a complexidade de suas atividades, atendendo a padrões mundiais, de modo a minimizar riscos.

Considerando a extensão da empresa, diversidade de negócios e processos e dos riscos operacionais envolvidos, na instituição em estudo a responsabilidade pelos controles internos pertence a uma unidade específica (Diretoria de Controles Internos). Esta unidade (Anexo J) visa garantir que os procedimentos de todas as dependências sejam conduzidos de acordo com os normativos internos e com a legislação em vigor. A verificação de conformidade é de responsabilidade de um Gerente de Controle e de um Assistente de Controle, os quais se subordinam a um Núcleo de Controle Operacional (NUCOP) que por sua vez se reportam à Unidade de Controles Internos.

Não obstante a literatura atribuir à Controladoria as funções relativas aos controles internos de uma organização, na atividade bancária (notadamente nas grandes corporações) é relativamente comum uma área fora de sua esfera assumir tal responsabilidade.



### *Grau de virtualização de processos e documentos*

Os trabalhos de uma Controladoria são afetados por qualquer mudança nos processos de gestão e de produção (bens ou serviços). A virtualização dos documentos é a tônica nas organizações modernas buscando enxugar processos e facilitar a avaliação de desempenho. Mesmo com o elevado nível de automação as instituições financeiras enfrentam dificuldade adicional na eliminação dos papéis que processam. Tal fato decorre tanto de uma residual cultura interna de manter “arquivos” de papéis e documentos que podem ser facilmente obtidos dos sistemas mediante reimpressão, como da dificuldade da clientela em aderir maciçamente às transações eletrônicas motivada por questões culturais ou de segurança. É importante item de avaliação das dependências do Banco o número de transações auto-atendidas comparadas com aquele verificado nos caixas convencionais e que representam maior custo operacional.

Um dos exemplos tradicionais é a exigência por parte do cliente do recibo autenticado de depósito que fez em sua própria conta e que pode ser confirmado mediante verificação no extrato. A disponibilização ao cliente de tal documento, se prevista e demandada intensivamente, representa um consumo de estrutura que deve estar contemplado nos itens de avaliação. A dualidade de opções para realizar um mesmo processo (depósito de cheques em terminal de caixa ou capturados previamente em aplicativo e remetidos eletronicamente ao banco) dificulta a estimativa de custos e avaliação de rentabilidade de dependências onde predomine um ou outro.

Da mesma forma, a geração de relatórios e informações eletrônicas para fins de gerenciamento vem apresentando notória evolução nas instituições financeiras, quer por sua necessidade quantitativa, quer pela facilidade de ser acessada ou atualizada em diferentes situações.

### *Deficiência das informações*

A principal função da Controladoria é prover os gestores com informações proativas e precisas para fins de decisão. O fato do Banco do Brasil possuir uma complexa estrutura conduz, em alguns casos, à existência de problemas no fluxo de informações (canais) por onde são distribuídas. A intranet ainda apresenta lentidão e dificuldade de acesso, embora seja a melhor fonte de informações gerenciais. O SISBB (Sistema de Informações do Banco do Brasil) ainda é pouco amigável segundo uma boa parcela de gestores e usuários. Dado o gigantismo da empresa, a Controladoria do Banco do Brasil enfrenta alguns problemas relativos a sobreposição de atividades, sombras (responsabilidades sem clara definição), processos conexos evoluindo em diferentes velocidades, duplicação de bases de dados, atraso na implementação de algumas soluções já prospectadas, excesso ou falta de informações demandadas pelos gestores. É perceptível, nos últimos tempos, um significativo aprimoramento na qualidade e quantidade das informações gerenciais disponibilizadas aos usuários.

#### *Perspectivas profissionais do controller em instituições financeiras*

Conforme afirmado, a diferenciação do segmento financeiro em relação a outros vem oportunizando o surgimento de um novo profissional: o *controller bancário*. Ainda que a globalização e o acelerado desenvolvimento da tecnologia da informação atinjam a todo o universo de organizações, é no ambiente das empresas financeiras que a repercussão é mais intensa e imediata. Poucos segmentos econômicos possuem empresas com número tão expressivo de unidades/filiais como as que integram o sistema financeiro. Com um número tão elevado de gestores, clientes, produtos, transações e variáveis em jogo, produzir informações neste contexto exige um alto grau de conhecimento deste mercado, o qual não pode ser apreendido apenas na teoria. O *controller* bancário tem sido um profissional forjado dentro dos próprios bancos e disputado intensamente por empresas de outros ramos. O Banco do Brasil, principalmente, tem experimentado tal assédio considerando a ótima formação e conhecimento de seus profissionais de Controladoria.

## **6 UM MODELO SIMPLIFICADO DE CONTROLADORIA PARA INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

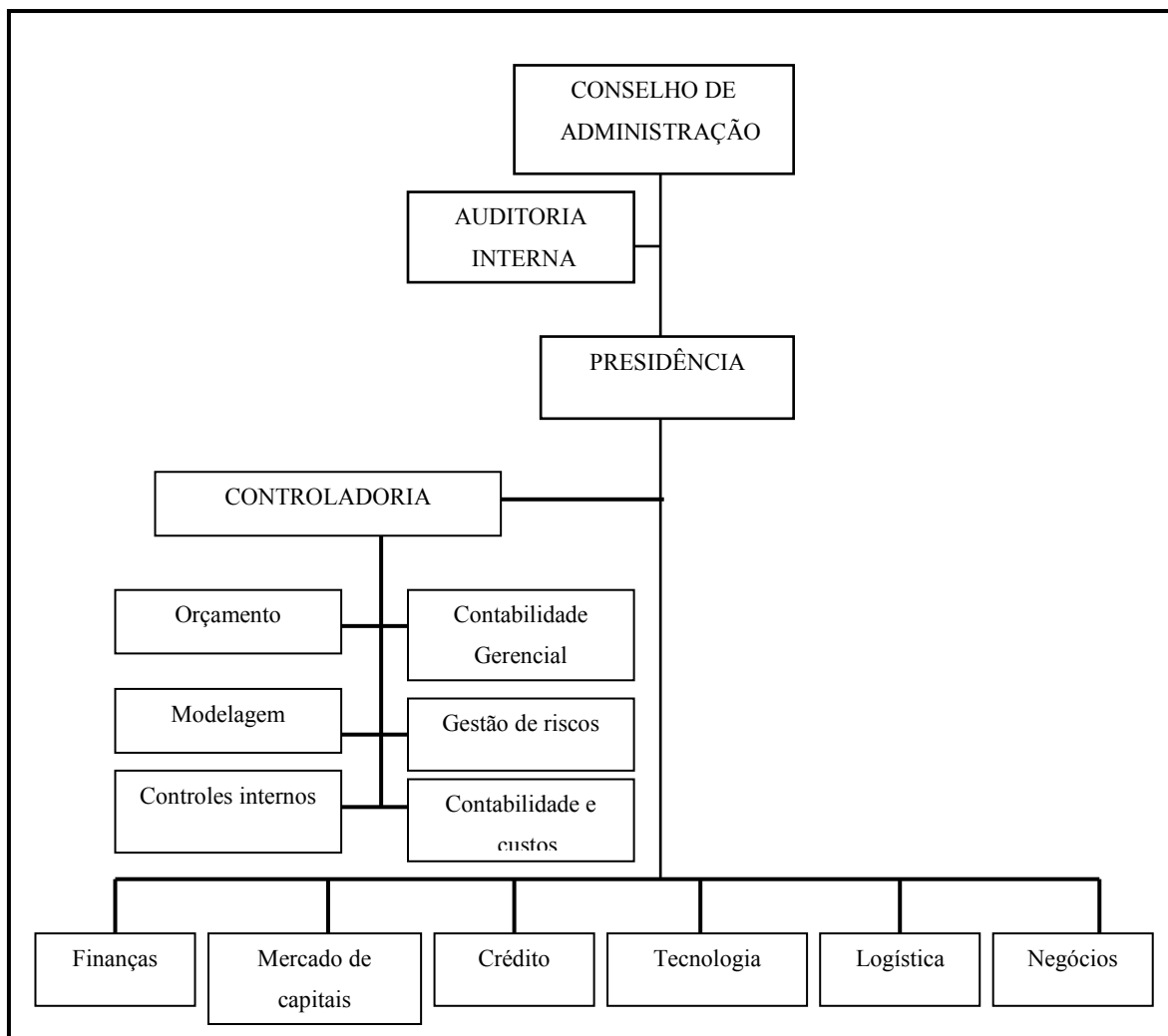
Não obstante as definições acadêmicas serem bastante congruentes quando à conceituação e funções de uma Controladoria, as especificidades do mercado financeiro devem ser consideradas na definição de um modelo próprio. Algumas questões balizam o estabelecimento de uma Controladoria específica para empresas do segmento financeiro, como por exemplo:

- perfil operacional (atacado, varejo, investimento, câmbio, administrador de recursos, negócios com derivativos);
- predominância de processos virtuais;
- número elevado de transações;
- plano de contas e normas contábeis diferenciadas;
- diferenças regionais (custos, recursos disponíveis para aplicar ou captar);
- dispersão de unidades administrativas e agências;
- dificuldade em atribuir autoridade e responsabilidade em relação a produtos;
- riscos constantes e altamente diversificados;
- exigência intensiva de controles internos;
- normatização e tributação diferenciada;
- papel relevante no sistema financeiro (credibilidade);
- dificuldade em acompanhar e visualizar a totalidade dos processos;
- interligação com outras empresas do segmento ou não (conglomerado).

Ao mesmo tempo em que os itens citados possam ser considerados como preocupações diferenciadas para a estruturação de um formato de Controladoria para bancos, também correspondem a uma infinidade de oportunidades de evolução e aprimoramento dos modelos de gestão praticados nas entidades empresariais financeiras.

### *Estrutura Funcional*

As tendências na estrutura organizacional de uma Controladoria Bancária decorrem, normalmente, do direcionamento de mercado (segmentação), sistemática de medição de resultados e de avaliação de unidades, tipo de processos e uso mais ou menos intensivo de intercâmbio eletrônico de dados (EDI). No modelo aqui proposto a unidade de Controladoria posiciona-se como um órgão de assessoria (*staff*) ligado ao Conselho de Administração da instituição. Dada sua importância como órgão de assessoria e controle é sugerido que seja chefiado por um Diretor de Controladoria.



**Figura 2 – Controladoria bancária – Modelo de estrutura funcional**

Fonte: elaborada pelo autor.

A estrutura aqui representada abrange seis (6) divisões responsáveis pela função orçamentária, contabilidade gerencial, modelagem, gestão de riscos, contabilidade societária e controles internos, respectivamente. Observa-se, ainda, que o modelo proposto contempla funções relativas a controles internos, contabilidade societária e gestão de riscos, as quais se acham fora das atribuições da Controladoria no caso estudado. Considerando questões de natureza técnica, complexidade das funções, multiplicidade das demandas corporativas, bem como da segurança e do sigilo necessárias ao processo e acervo informacional de uma instituição financeira, optou-se em considerar a área de tecnologia em Diretoria à parte. Tal situação não exclui a atuação da Controladoria como responsável pelo projeto, implementação e manutenção de um sistema de informações. Permite, contudo, segregar em área diferente as atividades de caráter eminentemente técnico associadas à tecnologia da informação em uso na instituição.

### *Principais atribuições*

O modelo aqui previsto leva em conta a atribuição das seguintes responsabilidades à Controladoria Bancária:

- intervir no processo de planejamento de curto, médio e longo prazos mediante o fornecimento de subsídios informacionais à alta direção;
- zelar pela manutenção da coerência entre o planejamento e os objetivos da instituição e por sua flexibilidade diante de necessidades de ajustes/revisões;
- preparar e disponibilizar informações para fins de decisão interna ou para fornecimento a órgãos reguladores;
- responsabilizar-se pela contabilidade societária em todos os sentidos (política interna, integridade de dados, obediência a normativos, *disclosure etc.*);
- analisar as informações econômico-financeiras da instituição;
- coordenar o processo orçamentário geral;
- proceder à gestão dos riscos financeiros, principalmente os de crédito e de mercado;
- projetar, implantar e gerenciar o sistema de informações gerenciais e contábeis;
- acompanhar os controles internos gerais da instituição;

### *Perfil do Controller*

O êxito na implantação de uma Controladoria bancária deve considerar a identificação de um profissional com formação, conhecimento e qualidades bastante diferenciadas, ainda

raras no mercado brasileiro. Normalmente, o “*controller bancário*” é um profissional surgido dentro da própria instituição e corresponde a um funcionário de carreira com conhecimento pormenorizado da empresa, sua cultura, suas políticas e seus negócios. O responsável pela função de controller de uma instituição financeira necessita, impreterivelmente, possuir:

- extensa vivência profissional em atividades relacionadas ao segmento financeiro;
- formação acadêmica compatível com a função (desejável MBA, mestrado ou doutorado na área de Controladoria);
- familiaridade com as técnicas/modelos de gestão atualmente utilizáveis em empresas do âmbito financeiro;
- conhecimentos sobre tecnologia da informação (sistemas, bancos de dados);
- profundos conhecimentos em assuntos do mercado financeiro (legislação, produtos, finanças, contabilidade e custos, riscos, etc.);
- experiência em processo de planejamento orçamentário vivenciado em empresas de porte compatível;
- conhecimentos teórico e prático em métodos quantitativos e pesquisa operacional;
- facilidade de comunicação e na produção de informações para uso de terceiros;
- domínio de idiomas representativos para a atividade (inglês);
- habilidade como negociador e administrador de conflitos;
- facilidade na interpretação de dados, eventos e cenários;
- iniciativa, poder de articulação, de cooperação e de trabalho em equipe.

Não se pode esquecer que dada a diversidade e amplitude das funções previstas para si, a Controladoria Bancária exigirá o envolvimento de certo contingente de pessoas as quais assumirão responsabilidades de acordo com a estrutura organizacional concebida. Por conseguinte, este modelo contempla a alocação de pessoas com perfil compatível ao significado e funções da Controladoria e com conhecimentos no trato das atividades

estratégicas vinculados ao seu contexto operacional (orçamento, custos, contabilidade gerencial, tecnologia da informação, avaliação de desempenho, controles internos etc.).

### *Modelo de Gestão*

Não se pretende aqui instituir ou sugerir um modelo de gestão a qualquer instituição bancária. Presume-se já existir algum, principalmente se considerarmos que os bancos são instituições com alto grau de descentralização e complexa interação entre suas unidades. Conceitualmente um modelo de gestão pode ser considerado como um conjunto de regras que representam o direcionamento a ser seguido pela instituição nas atividades gerenciais desempenhadas em seus vários escalões. O modelo de gestão repercutirá em todos os outros subsistemas empresariais da instituição e determinará a estrutura organizacional, a delegação de autoridade e responsabilidade, os instrumentos de gestão a serem utilizados, estilo, clima e ambiente de trabalho.

Face as constantes mudanças a que uma corporação sofre devido às influências do ambiente interno e externo, o modelo de gestão vai sendo aperfeiçoado permanentemente. Aqui ocorre aquilo que se convencionou dizer no mundo empresarial como a ação de “trocar o pneu com o carro andando”.

Sinteticamente é possível visualizar um modelo de gestão (válido para uma instituição financeira ou outra empresa qualquer) conforme descrito na página 105.

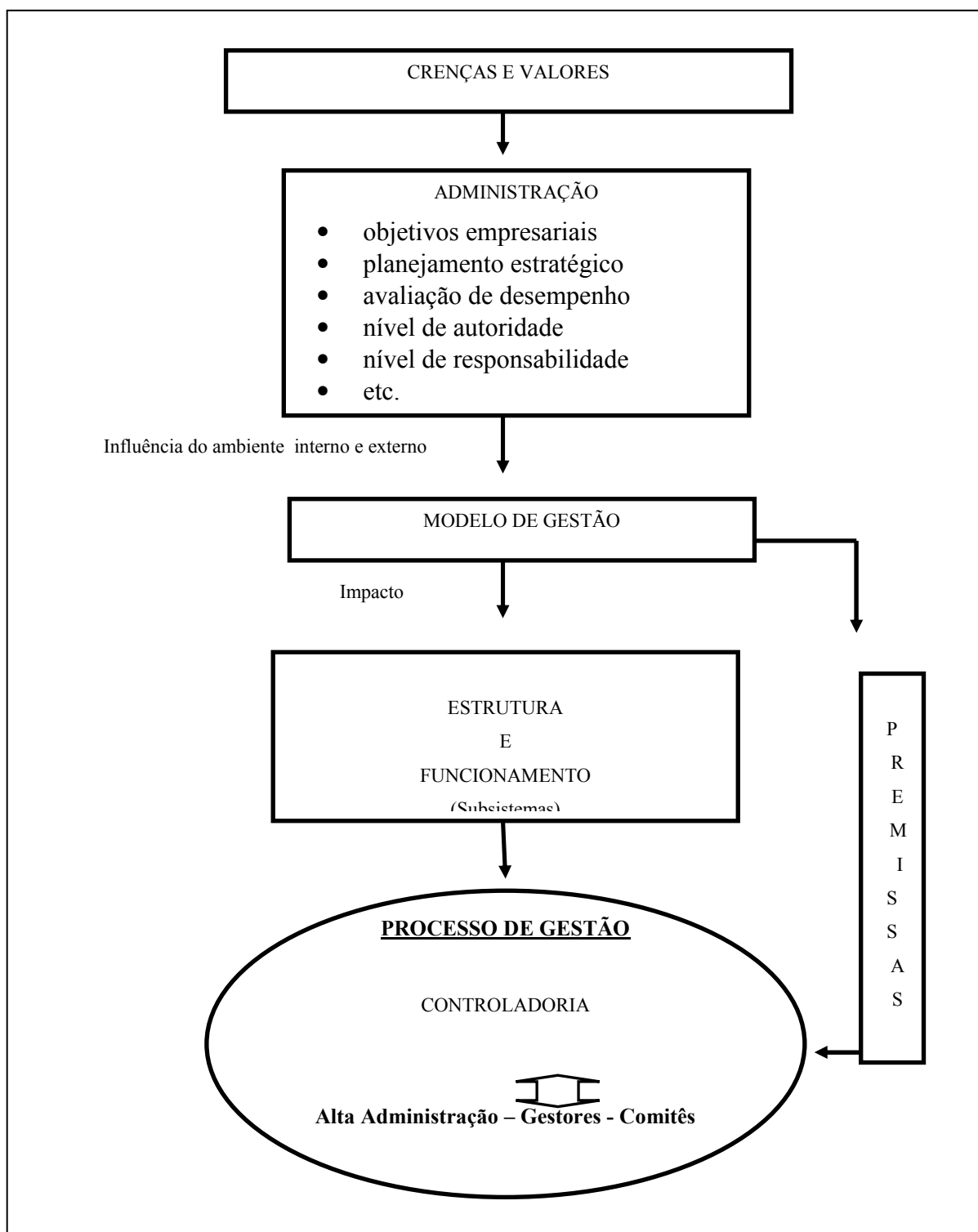
## INSTRUMENTOS DO MODELO DE GESTÃO: Processo de Gestão x Sistemas de Informação

### *Processo de Gestão*

Deve garantir o cumprimento da missão da entidade mediante pormenorizado planejamento das ações, implementação de planos que levem aos objetivos traçados, controle

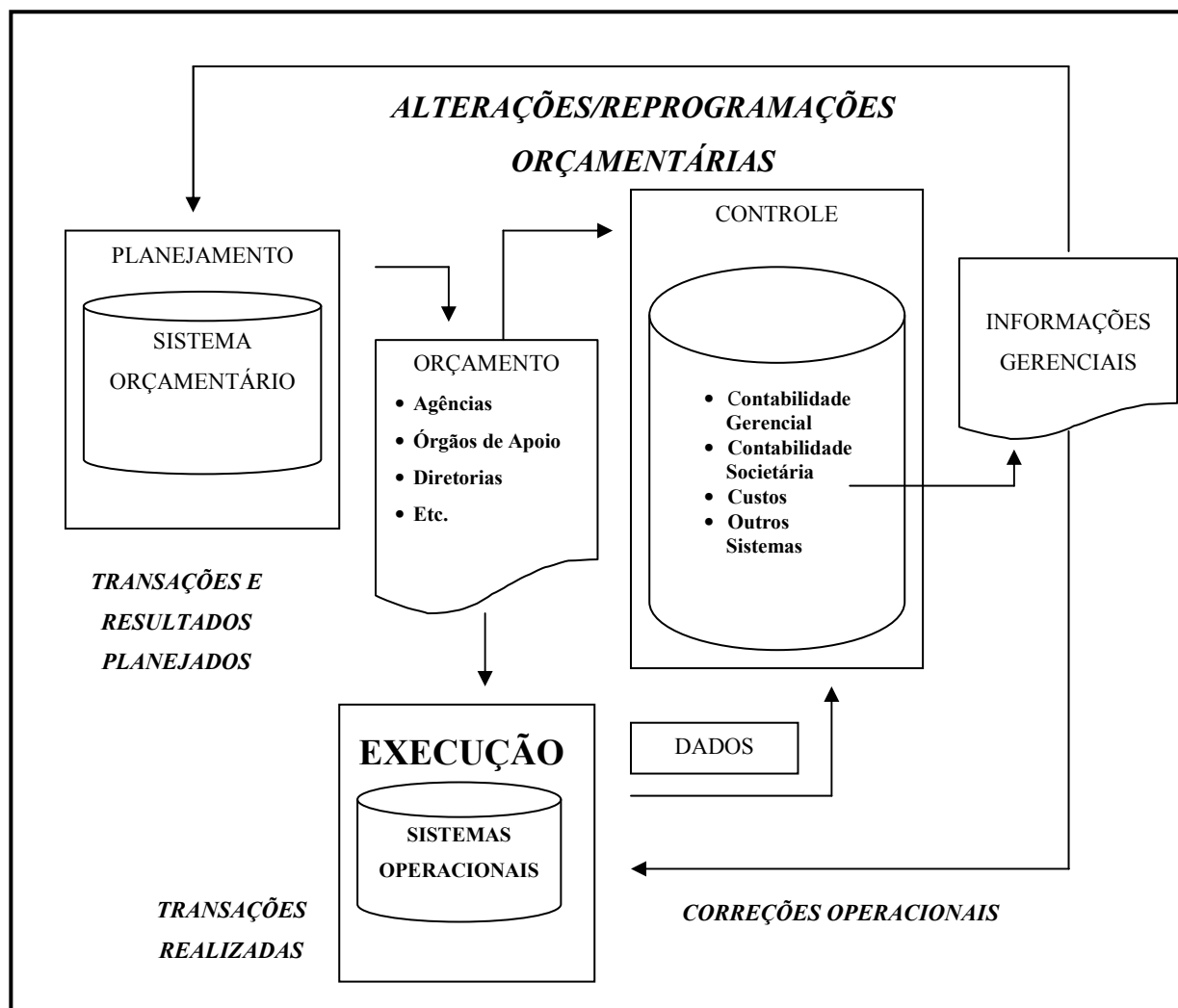


e avaliação dos resultados alcançados. O processo de gestão corresponde a uma estrutura de etapas que visa maximizar o resultado econômico da instituição que o adota.



**Figura 3 – Modelo de gestão - esquema**

Fonte: elaborada pelo autor.



**Figura 4 – Modelo de SIG para instituição financeira**

Fonte: elaborada pelo autor.

### *Sistemas de Informação*

As informações correspondem à matéria-prima necessária e indispensável aos gestores das diversas unidades para que possam decidir acerca dos negócios da instituição. Os bancos, de uma forma geral, se destacam por possuir sistemas de informação com alta qualidade, o que se reflete na relação com a clientela e a concorrência e no amplo potencial de geração de informações gerenciais.

Na Figura 4 observa-se o esquema de um sistema de informações que contempla diversos subsistemas interdependentes de forma a produzir uma informação planejada e aderente aos objetivos da instituição e congruente com seu modelo de gestão. Além de apoiar a execução das atividades operacionais da organização bancária, o sistema de informações visa subsidiar as suas ações de planejamento (alterações orçamentárias, por exemplo) e de controle. Como gestora do sistema de informações a Controladoria deve estar preparada para estabelecer uma arquitetura que proporcione a melhor articulação no fluxo das informações de acordo com as demandas organizacionais. No caso dos bancos, principalmente, a quantidade e velocidade das transações requer uma postura proativa e diferenciada dos profissionais da informação. Não basta prover as informações predeterminadas e disponibilizá-las ao seu público-alvo. Há uma exigência maior a ser percebida pelo pessoal de Controladoria como o verdadeiro foco de sua atuação: a partir da interação entre seus colaboradores e as informações geradas seja possível lhe adicionar valor estratégico e assim, potencializar a performance das alçadas decisórias. A ausência de uma arquitetura adequada para os sistemas de informação ou falhas nos canais de divulgação e na política de privacidade pode incentivar as unidades organizacionais a buscarem outras soluções para suas necessidades e, conseqüentemente, declinarem do uso de informações por não atenderem sua demanda na íntegra.

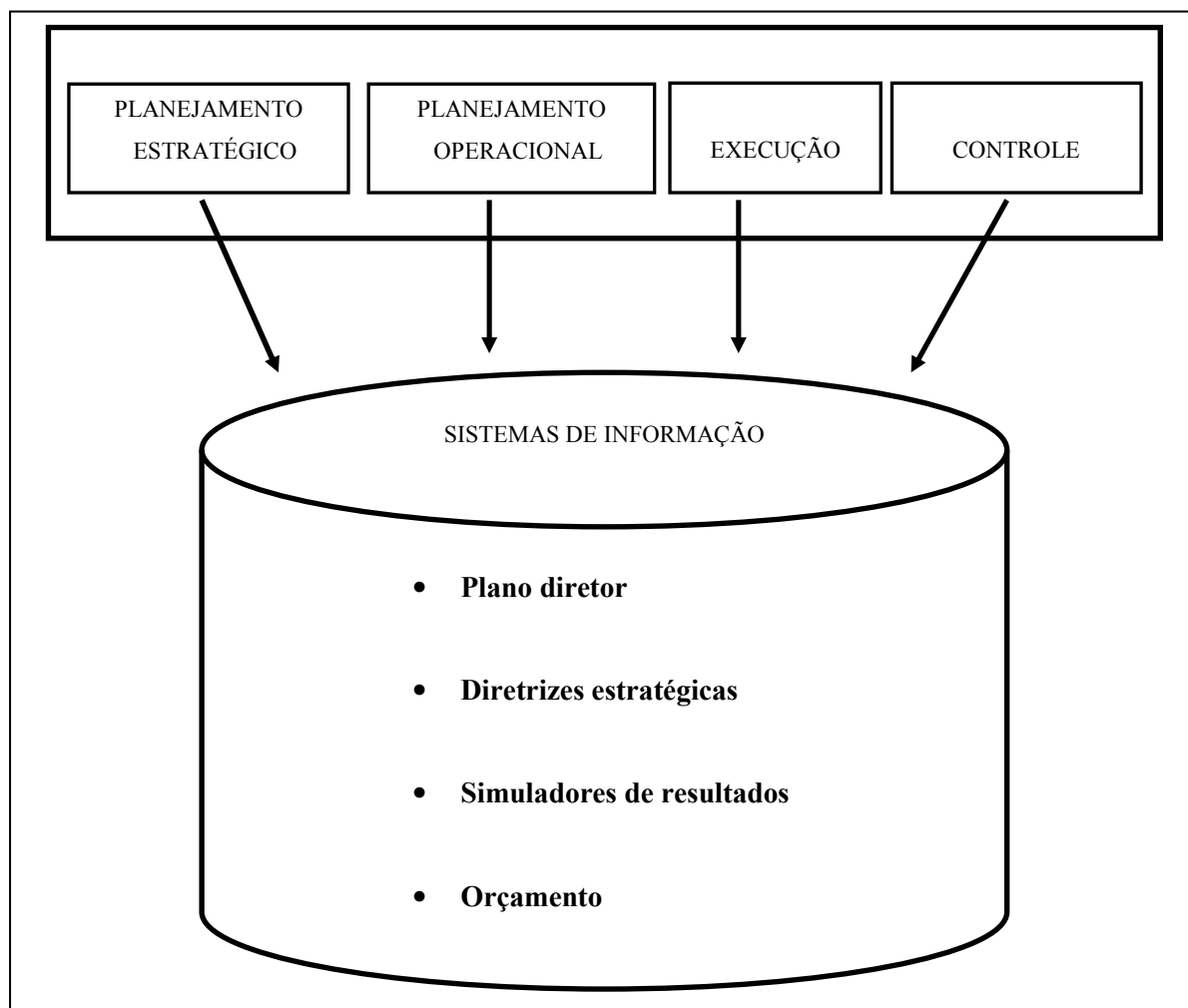
Tal questão é abordada por FARIAS (1998, p. 130) quando afirma que a Controladoria de uma instituição bancária

[...] tem o importante e difícil papel de padronizar e racionalizar o sistema de informações gerenciais, uma vez que as diversas unidades dentro dos bancos, muitas vezes em virtude da falta de informações de qualidade, são tentadas a criar sistemas de informações à parte, como forma de resolver o problema de dados econômico-financeiros consistentes [...].

Segundo o mesmo autor, tal circunstância pode resolver os problemas em âmbito localizado, porém tende a criar novos e onerosos mais adiante (dispersão de informações geradas por sistemas gerenciais espalhados e não homologados, gerando dificuldades e custos adicionais para realizar sua integração).

A informação é o veículo no qual o gestor se baliza para tomar decisões sobre os negócios e avaliar as conseqüências de cada uma de suas escolhas. Como os componentes dos sistemas de informação podem ser montados em várias configurações diferentes, resultando

em uma grande diversidade de sistemas, sua integração deve estar estruturada de forma a atender todas as necessidades interorganizacionais. No modelo proposto pode-se sugerir, no âmbito da Controladoria, a existência dos seguintes sistemas de informação:

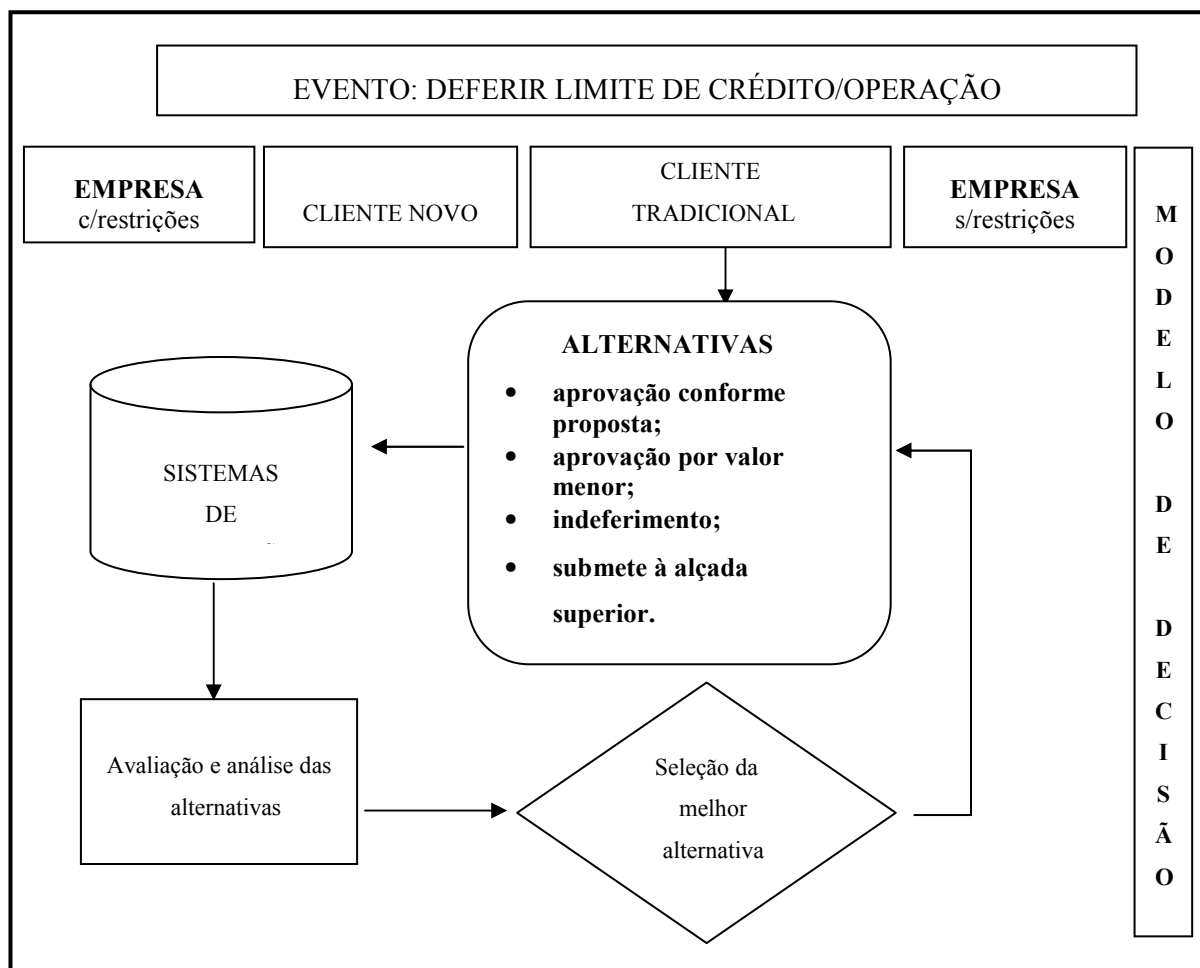


**Figura 5 – Principais sistemas de informação**

Fonte: elaborada pelo autor.

### *Modelo de Decisão*

Cada gestor de uma instituição financeira, ao tomar uma decisão, está contribuindo para desencadear uma variação de riqueza (“criação” ou “destruição” de valor) no patrimônio da empresa. Ao deferir um limite de crédito ou operação em favor de um cliente, por exemplo, está determinando um portfólio de negócios cuja concretização irá trazer resultados econômicos para a instituição.



**Figura 6 – Modelo de decisão**

Fonte: elaborada pelo autor.

Estas escolhas ensejarão maior benefício, isto é, serão mais eficazes na medida em que o administrador dispuser de um modelo de decisão que associe uma base conceitual compreensível a instrumentos de estímulo à obtenção de resultados e parâmetros de avaliação para os mesmos. Ao decidir sobre um determinado evento ou transação o gestor necessita, obrigatoriamente, estar ciente de qual é a função-objetivo a ser maximizada e quais as variáveis envolvidas. Considerando a complexidade e magnitude que envolve muitos dos processos decisórios em instituições financeiras, cabe à Controladoria compreender claramente quais informações o gestor necessita dispor para julgar da melhor forma possível e com o mínimo de limitações as alternativas a sua disposição. Especial atenção deve ser dedicada pela Controladoria na concepção de sistemas de informações e nos canais de

divulgação para que sejam compatíveis com a agilidade e importância que as decisões requeiram.

O modelo de decisão aqui proposto (Figura 6) trabalha acoplado a um outro sistema de informação que identificará as alçadas associadas aos eventos/transações objetos da decisão. Também estará atrelado a um sistema de controle interno que verificará a existência dos acompanhamentos previstos nos normativos e que se relacionem a cada um dos escalões decisores.

### *Modelo de Mensuração*

Estabelece a forma como os eventos e/ou transações econômicas serão medidas, atribuindo-lhes valores numéricos para fins de avaliação de desempenho e tomada de decisão. Apoiar-se em conceitos e regras que permitam mensurar os resultados da forma mais precisa possível. A modelagem proposta considera a nova filosofia em implantação no Banco do Brasil que compreende a integração do sistema GECON com o módulo ABC (*Activity Based Costing*). A base conceitual proposta compreende:

- unidades como centro de resultados e centro de custos;
- preço de transferência com base em custos;
- margem de contribuição;
- custo de oportunidade;
- custeio variável;
- alocação de custos fixos;
- avaliação econômico-gerencial (instituição, pilares, unidades, produtos e clientes e canais).

Para a mensuração de resultado de uma agência bancária o modelo sugerido é o que segue (Figura 7), destacando que a apuração dos custos (ABC) estará associada ao resultado de clientes, canais e produtos:

(+/-)	Receita / Despesa Financeira
(+/-)	Receita / Despesa de Oportunidade
(=)	MARGEM FINANCEIRA BRUTA
(-)	Provisão de Risco de Crédito
(=)	MARGEM FINANCEIRA LÍQUIDA
(+)	Receitas de Serviços
(-)	Custos Variáveis / Tributos
(+/-)	Outros Componentes de Resultado
(=)	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
(-)	Custos Consumidos
(=)	RESULTADO DOS PRODUTOS
(-)	Custos Consumidos para Outras Unidades
(+)	Recuperação de Custos
(-)	Custos Não Consumidos
(=)	RESULTADO DA AGÊNCIA

**Figura 7 – Modelo de mensuração – agência bancária**

Fonte: elaborada pelo autor.

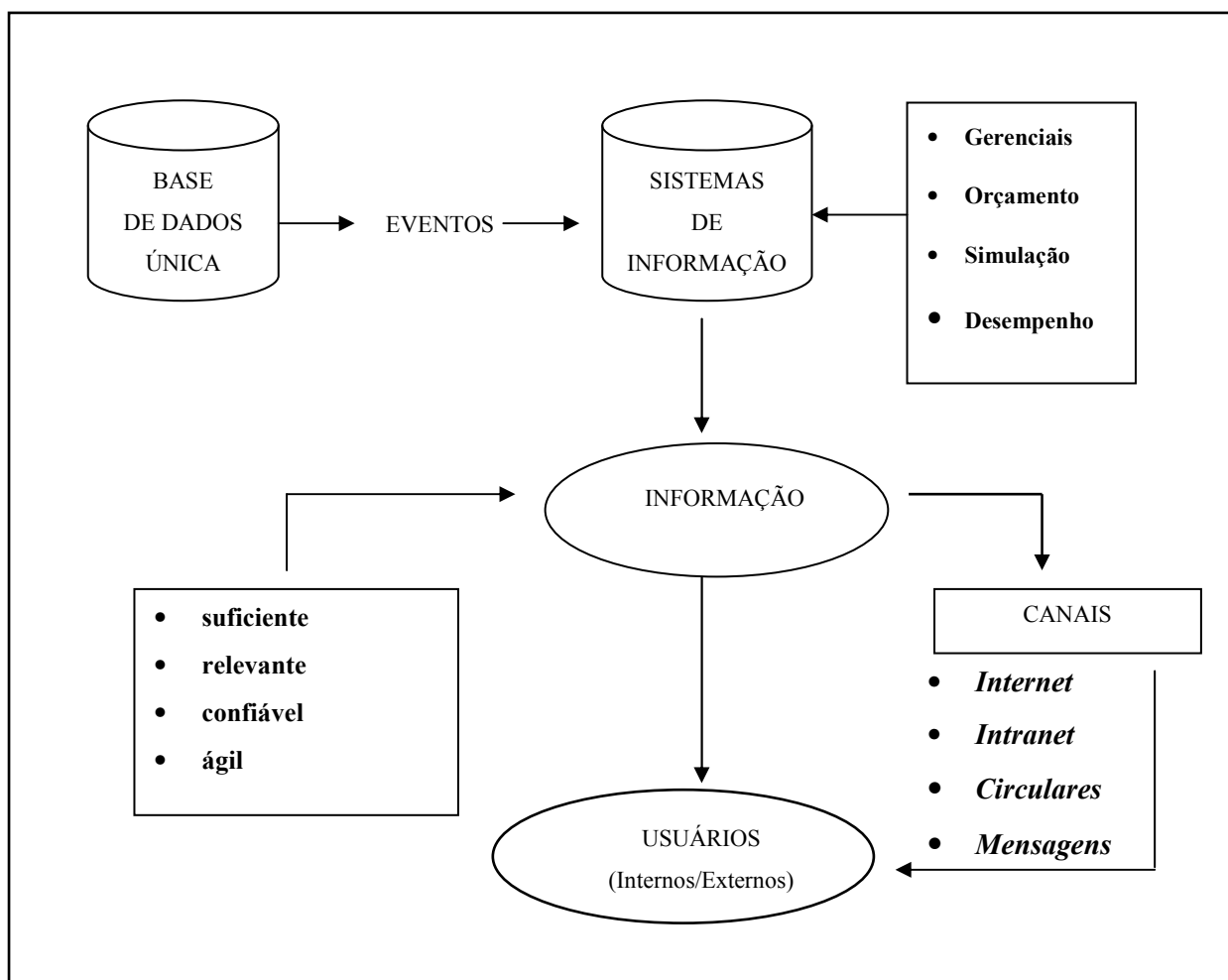
No Anexo G é possível observar a metodologia de apuração de custos sugerida para uma instituição financeira (baseada no ABC).

### *Modelo de Informação*

Considera a existência de uma base de dados unificada (clientes, produtos, dependências, negócios) que permita o registro dos eventos verificados, sendo possível aos diversos sistemas corporativos a disponibilização das informações necessárias para o processo



de gestão. As informações geradas deverão estar de acordo com os conceitos e premissas constantes do Modelo de Mensuração e serem distribuídas, preferencialmente, via canais eletrônicos preservando-se a hierarquia de acessos e segurança previstos nos normativos da organização. O esquema da Figura 8 reproduz uma síntese do modelo.



**Figura 8 – Modelo de mensuração – exemplo simplificado**

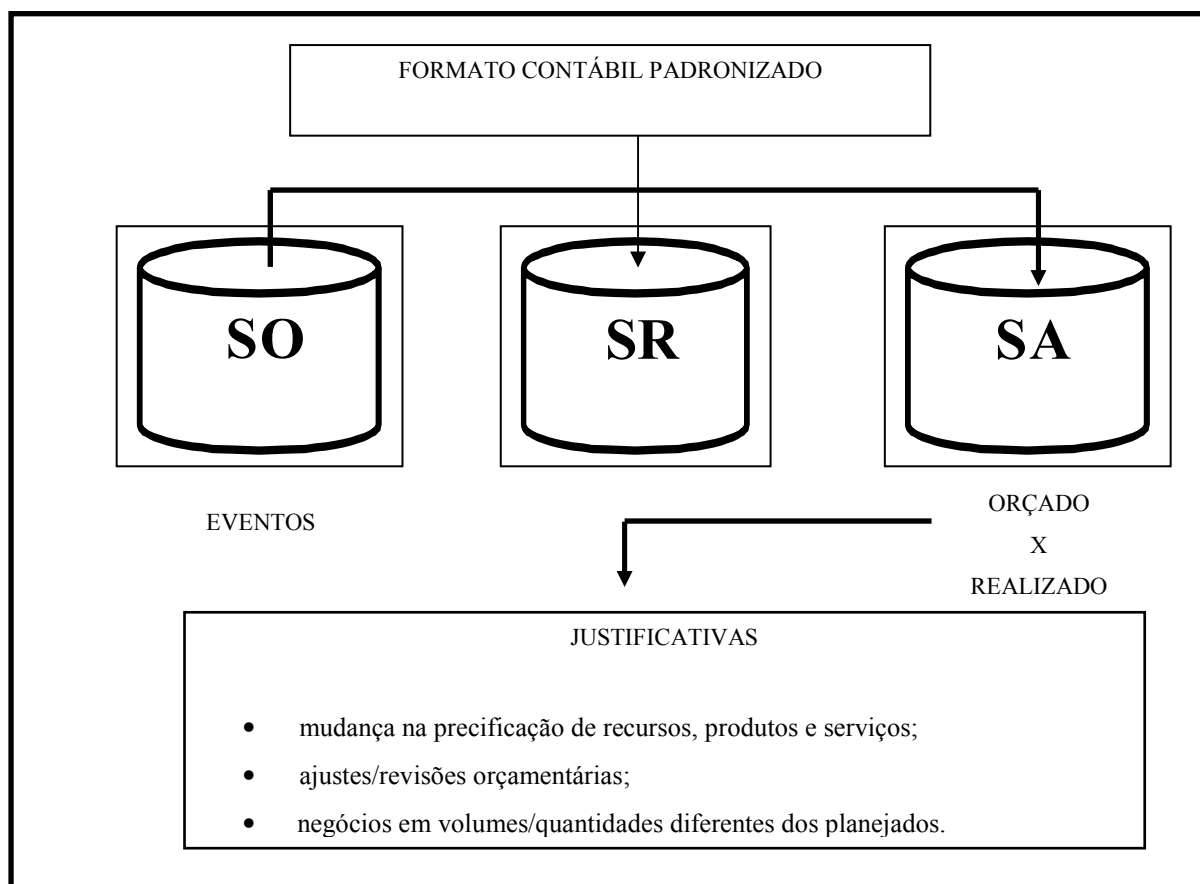
Fonte: elaborada pelo autor.

### *Modelo de Avaliação*

É a formatação de um instrumento de gestão onde se identifica formalmente como a instituição financeira irá proceder à avaliação de seu desempenho. Sua concepção leva em conta diversas premissas: a existência áreas de responsabilidade, gestores e objetos a serem avaliados, a definição de fatores de avaliação, medidas de desempenho etc. Estas premissas

instituirão uma base de padrões de análise e decisão que orientará a organização na busca de resultados ótimos em função de seus objetivos, planejamento, atividades desempenhadas e recursos utilizados. Sugere-se a adoção de um modelo que incorpore três bases informativas: *Sistema Orçamentário (SO)*, *Sistema de Resultados (SR)* e um *Sistema de Avaliação (SA)*.

De acordo com o esquema da Figura 9, o modelo de avaliação idealizado pela Controladoria deve responsabilizar-se por identificar as causas decorrentes das diferenças apuradas pelo Sistema de Avaliação (AS), apresentando aos órgãos gestores as informações que melhor elucidem as variações entre o Sistema Orçamentário (SO) e de Resultados (SR). O esquema apresentado abaixo é uma simplificação daquele mostrado na página 73 deste trabalho.



**Figura 9 – Modelo simplificado de sistema de avaliação**

Fonte: Banco do Brasil/Diretoria de Controladoria.

## 7 CONCLUSÕES

Conforme relatado neste trabalho, cada segmento econômico detém particularidades capazes de exigir diferentes estratégias que garantam a sustentabilidade das empresas que o integram. Diante de um mercado em marcha o processo decisório das organizações torna-se bastante dinâmico a ponto de exigir um sistema de informações confiável e altamente aderente à estratégia empresarial. Nesse contexto, os grandes bancos têm uma dificuldade adicional: seu gigantismo estrutural, a variedade de transações e negócios que realizam, a diversificação da cultura interna de cada ponto de atendimento, a exigência de elevados controles e o uso de plano de contas específico (COSIF) exigem que a Controladoria encontre soluções satisfatórias e suficientes para o processo de gestão.

Em termos conceituais, praticamente não há novidades nas funções da Controladoria sob a ótica acadêmica e aquelas observadas na maioria das grandes organizações brasileiras. Enquanto empresas de pequeno porte tendem a renomear de Controladoria sua área contábil sem lhe agregar funções de gestão da informação, as empresas de maior porte, aí incluídas as instituições financeiras, têm buscado detalhar, aprofundar e especializar cada uma das funções do *controller* em seu âmbito, fazendo refletir sua política de gestão e estratégia corporativa.

A Controladoria naturalmente evolui como ciência e como função pela dinâmica das mudanças nas coisas empresariais e que por si só acabam lhe influenciando e refinando as atividades em muitas organizações. No universo financeiro estas mudanças têm sido mais rápidas e mais facilmente perceptíveis nos trabalhos da Controladoria visto que o gerenciamento dos negócios como um todo é altamente dependente da produção de informações instantâneas. A capacidade na produção de informações gerenciais pontuais e consistentes pode significar a diferença entre a continuidade ou o desaparecimento de um Banco no cenário financeiro.

O nível de controles internos e do fluxo de informações nas organizações bancárias requer complexidade e prontidão adicional pelo fato das decisões no âmbito corporativo ocorrerem intensamente e em caráter *“just in time”*. A recente implementação do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB) trouxe influência ainda mais vigorosa sobre tal questão na

medida em que o controle de riscos e liquidez passou a ser monitorado em tempo real e prescinde de um sistema de informações capaz de satisfazer tal exigência com tempestividade e precisão. Fica nítida, portanto, a importância e o papel diferenciado que uma Controladoria Bancária deve assumir na medida em que lhe é exigida constante aperfeiçoamento no tocante ao fluxo informacional, à maximização de sua contribuição às proposta de orçamentos, à produção de ferramentas de controles gerenciais e às medidas para avaliação e mensuração de resultados. A exposição permanente a uma expressiva e complexa gama de riscos demanda de uma Controladoria de bancos o desenvolvimento de mecanismos de monitoramento e precificação de riscos difíceis de serem identificados em empresas de outros segmentos. Aliado a isso, a crescente busca na harmonização dos padrões e princípios contábeis aplicáveis aos conglomerados financeiros decorrentes da globalização econômica, assim como a forte regulação imposta ao setor vem conferindo elevada complexidade às funções do *controller* destas entidades, aprofundando ou diferenciando sua atuação em relação àquela enunciada em termos acadêmicos. Como exemplo disso, em certas instituições a Controladoria não abrange em suas atividades o controle orçamentário, que fica sob a condução de unidade separada. Tal fato decorre, principalmente, da necessidade dos esforços do *controller* estarem direcionados para funções consideradas mais essenciais como a gestão do risco.

Assim, as singularidades do sistema financeiro e de suas instituições, em particular, podem ensejar a especialização de um ramo da Controladoria capaz de atender às suas demandas específicas e que podemos denominar de Controladoria Bancária ou Controladoria de Instituições Financeiras. Este ambiente oportuniza um promissor, embora ainda restrito, campo de atuação aos profissionais da Controladoria. Exige-lhes, além das competências naturais da função, um íntimo conhecimento do processo contábil e operacional do mercado financeiro, avançado domínio da tecnologia da informação e capacidade de interpretar cenários num contexto de mudanças e virtualização das transações financeiras. Ainda que na maioria das instituições o “*controller bancário*” seja formado internamente, já se verifica a procura destes profissionais via *headhunting*.

Tanto quanto na medicina, em que um ortopedista desempenha funções diferentes daquelas exigidas de um oftalmologista, mesmo que de ambos se exija idêntico diploma superior, também à Controladoria Bancária estão associados conhecimentos diferenciados daqueles utilizados pelo *controller* quando atuando em outros ramos.

O gestor de uma agência bancária pode ser comparado a um piloto de aeronave que, tendo um objetivo previamente traçado a alcançar, convive com a perspectiva de que eventos supervenientes ocorram durante a trajetória. O sucesso do voo dependerá de sua capacidade em utilizar e interpretar os recursos informacionais (instruções, painel de controle, mensagens, análise visual) disponibilizados, associando-os ao seu conhecimento técnico e experiência profissional. O piloto-gestor necessitará ter imensa capacidade para mudar estratégias “em pleno voo”: reabastecimento, utilização de novos controles de checagem, mudança imprevista e necessária de rumo, destino, velocidade ou altura por conta de turbulências, questões operacionais internas e externas.

Enquanto isso, a Controladoria pode ser vista como a estrutura que disponibiliza as ferramentas e gera as informações necessárias (torre de controle) a esse piloto de tal sorte que possa tomar as decisões mais corretas a cada estágio da missão. É a Controladoria quem favorece o condutor a adotar diferentes comportamentos frente a oportunidades e ameaças em sua rota.

No caso específico do Banco do Brasil a Controladoria é uma estrutura organizacional cujas funções mais significativas estão atreladas ao processo orçamentário, avaliação de desempenho, modelagem (resultado, desempenho e custos) e contabilidade e informações gerenciais. No entanto, atividades consideradas tradicionais do *controller* segundo a bibliografia se encontram incorporadas a outras áreas do Banco. Controles internos, contabilidade societária, tecnologia da informação e gestão de riscos são funções vinculadas a unidades específicas, justificada pela magnitude de suas atividades que recomendam jurisdição específica e por questões de segurança, estratégia e atendimento à normas legais. Na verdade são funções de controladoria desempenhadas por outras áreas que podem ser encaradas como extensão funcional da Controladoria e que viabilizam tratamento compatível de suas atribuições com a relevância da função para a estratégia corporativa do conglomerado.

Não obstante a existência de canais internos que permitem às dependências e unidades do Banco do Brasil questionar e apresentarem sugestões sobre normativos, sistema orçamentário, sistema de avaliação, produtos informacionais e ações da Controladoria, há um claro distanciamento desta com a realidade das dependências no que se refere às questões orçamentárias e de avaliação. Poderia ter a Controladoria um papel mais atuante na atomização das metas orçamentárias de forma que ficassem contempladas peculiaridades regionais que evitassem a atribuição de objetivos inalcançáveis a certas agências. Por

exemplo: metas demasiado arrojadas em captação de poupança para agências localizadas em regiões de população carente ou colocação de produtos (planos de previdência, seguro de automóveis) em locais em que o público alvo é praticamente nulo. Tal situação determina, muitas vezes, que o esforço da dependência seja desviado de outras opções de negócio consolidadas para buscar metas previamente visualizadas como inatingíveis.

A concorrência das demandas da Controladoria com as de outras unidades nem sempre permite a implementação ágil de mudanças que exijam a intervenção da área tecnológica do Banco. Ainda que esta questão venha sendo tratada com prioridade, a força política de cada área envolvida pode se sobrepor, algumas vezes, às necessidades imediatas da Controladoria.

O modelo de Controladoria proposto neste trabalho reflete a necessidade de uma Controladoria Bancária que se preocupe com alguns aspectos cruciais nas empresas financeiras como: controles internos, simulação de resultados, processo orçamentário, avaliação de deficiência das informações (sobreposições, unicidade, sombras, velocidade), número de sistemas que se relacionam e a constância de sistemas legados face às constantes atualizações.

As principais contribuições da Controladoria Bancária para a ciência da Controladoria têm sido o desenvolvimento de diversificados modelos de avaliação de riscos, o estabelecimento de métodos de custeio para um número considerável de produtos e serviços, a intensiva utilização da tecnologia da informação como ferramenta gerencial, a versatilidade e a prontidão para prospectar soluções em contrapartida à variável tempo (a todo momento há sempre um novo produto, um novo serviço, uma nova necessidade a ser atendida e a ter seu resultado mensurado e avaliado).

Se a função primordial de uma Controladoria é a de gerar informações aos gestores no sentido de possam agregar o máximo valor à organização, é pertinente considerar que a existência de um modelo de Controladoria eficiente e moderno representa um ativo intangível de substancial valor para essa empresa. Tal fato poderá ser percebido, por exemplo, por acionistas e pelo mercado na medida em que a performance nos negócios refletir-se em seu valor econômico adicionado (EVA-Economic Value Added e MVA-Market Value Added ). Não é absolutamente ocasional o fato de o Banco do Brasil ter evoluído de empresa deficitária para sucessivo e crescente desempenho econômico-financeiro após ter implementado o Projeto Controladoria (anos 90).

Se as instituições financeiras lidam intensamente com a tecnologia da informação é imperativo à Controladoria Bancária buscar uma arquitetura que harmonize segurança e privacidade destas informações. A gestão do risco digital abrange tanto a forma de captura, armazenamento, manipulação, compartilhamento, uso e transmissão, até como podem ser resgatados e utilizados e reconhecidos com validade para fins judiciais. Considera-se vital para as corporações financeiras gerenciar o ciclo de vida da informação e desenvolver uma política de documentação eletrônica. Essa questão também passa pela educação de fornecedores, usuários e o consumidor final (clientes). Inserido em um contexto orientado à transparência das práticas gerenciais, a adoção de procedimentos para segurança da informação torna-se fator crítico de sucesso para uma instituição financeira e atividades de sua Controladoria. É um papel de destaque a ser assumido pela emergente Controladoria Bancária

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. Tradução André O. Mosselmann Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2.000.

BANCO DO BRASIL. **Retrato da Empresa/Conglomerado BB**. Disponível em:

[www.bb.com.br](http://www.bb.com.br) Acesso em: 27.04.2004

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BEUREN, Ilse Maria. O papel da Controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo (coordenador). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRITO , Osias. **Controladoria de Risco** – retorno em instituições financeiras. São Paulo: Saraiva, 2003.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo, Atlas, 1999.

COLLI, José Alexandre; FONTANA, Marino. **Contabilidade Bancária**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CONHEÇA alguns resultados do Banco do Brasil melhor. **Zero Hora**, P.Alegre, 26 fevereiro 2004. P.27-30



CREPALDI, Sívio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

FARIAS, Cláudio Gondim Bezerra. **A Controladoria no Contexto do Sistema de Gestão Econômica (GECON) – uma abordagem para instituições financeiras**. 1998. 178 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FENSTERSEIFER, Carlos. **BANCO DO BRASIL S.A: o modelo de mensuração de resultados para a captação de recursos via CDB baseado no conceito de gestão econômica**. 2001. 63 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FIPECAFI, USP. **Projeto Controladoria do Banco do Brasil**. Relatório final, fase 4. Brasília: [s.e.], (*mimeo*). 1995.

FIPECAFI, USP. **Relatório de análise de modelo de Gestão Econômica e necessidades de informações de custos**. Relatório de consultoria, etapa 1, p.14. São Paulo: [s.e.], (*mimeo*), 2003.

FRANCO, Afonso Arinos de Melo. **História do Banco do Brasil**. Brasília, Artplan Publicidade, 1988.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informações para gestão econômica**: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. 1989. 385 f. Tese (Doutorado em Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Dicionário de Termos de Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2001.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria**: teoria e estudo de casos. São Paulo: Pioneira, 1976.

KAPLAN, Robert S; JOHSON, H.Thomas. **A relevância da contabilidade de custos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

Maiores Grupos – Organogramas. **Valor Econômico – Anuário Grandes Grupos**. Rio de Janeiro: v. 2, n. 2, p. 88-89, dezembro 2003.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; e TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os cursos de Administração, Contabilidade e Economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTIN, Nilton Cano. Da Contabilidade à Controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças**, n. 28, p.7 -28, São Paulo, 28 janeiro 2002.

MONTEIRO, Ricardo Rego. Retorno Calculado. **Revista bb.com.você**, s.l., s.ed., ano 5, n.º 25, p.11, mar/abr 2004.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**: conceitos, sistemas e implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

NASCIMENTO, José Olavo do. A Controladoria – esboço de uma concepção. **Revista do CRCRS**, v. 25, n. 84 p. 49, Porto Alegre, jan./mar. 1996.

NIYAMA, Jorge K.; GOMES, Amaro L. O. **Contabilidade de Instituições Financeiras**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Antônio Benedito S. **Aplicação dos conceitos de gestão econômica aos eventos econômicos de um banco comercial**. 1995. 147 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

OLIVEIRA, Luís M.; PEREZ JR., José H.; SILVA, Carlos A. dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria: Conceitos e aplicações**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2002.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PETERS, Marcos R. S. **Controladoria Internacional**. São Paulo: DVS, 2004.

PURIFICAÇÃO, Carlos Alberto da. **Contabilidade Bancária**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Vicenauo Bezerra dos. **Controladoria em Bancos: principais informações para avaliação de desempenho de uma agência**. 2000. 56 f., Monografia de Conclusão do Curso de Contabilidade, CESMAC – Centro de Estudos Superiores de Maceió, Maceió, 2000.

SAUNDERS, Anthony. **Administração de Instituições Financeiras**. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHMIDT, Paulo (org.). **Controladoria – Agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SILVA Jr., José B. da (coord.). **Contabilidade em segmentos específicos e outros**. CRCSP/IBRACON. São Paulo: Atlas, 2000.

SIQUEIRA, José Ricardo Maia de; SOLTELINHO, Wagner. O Profissional de Controladoria no Mercado Brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista Contabilidade & Finanças**, FIPECAFI – FEA – USP, São Paulo, v. 16, n. 27, p. 66-77, set./dez. 2001.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing Bancário**: análise, planejamento e processo decisório. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas**: uma abordagem prática. 6. ed. São Paulo: Universidade Empresa, Universidade de São Paulo, 1980.

TURBAN, Efraim; MCLEAN, Ephraim, WETHERBE, James. **Tecnologia da Informação para Gestão**. 3. ed. Tradução Renate Schinke. Porto Alegre: Bookman, 2004.

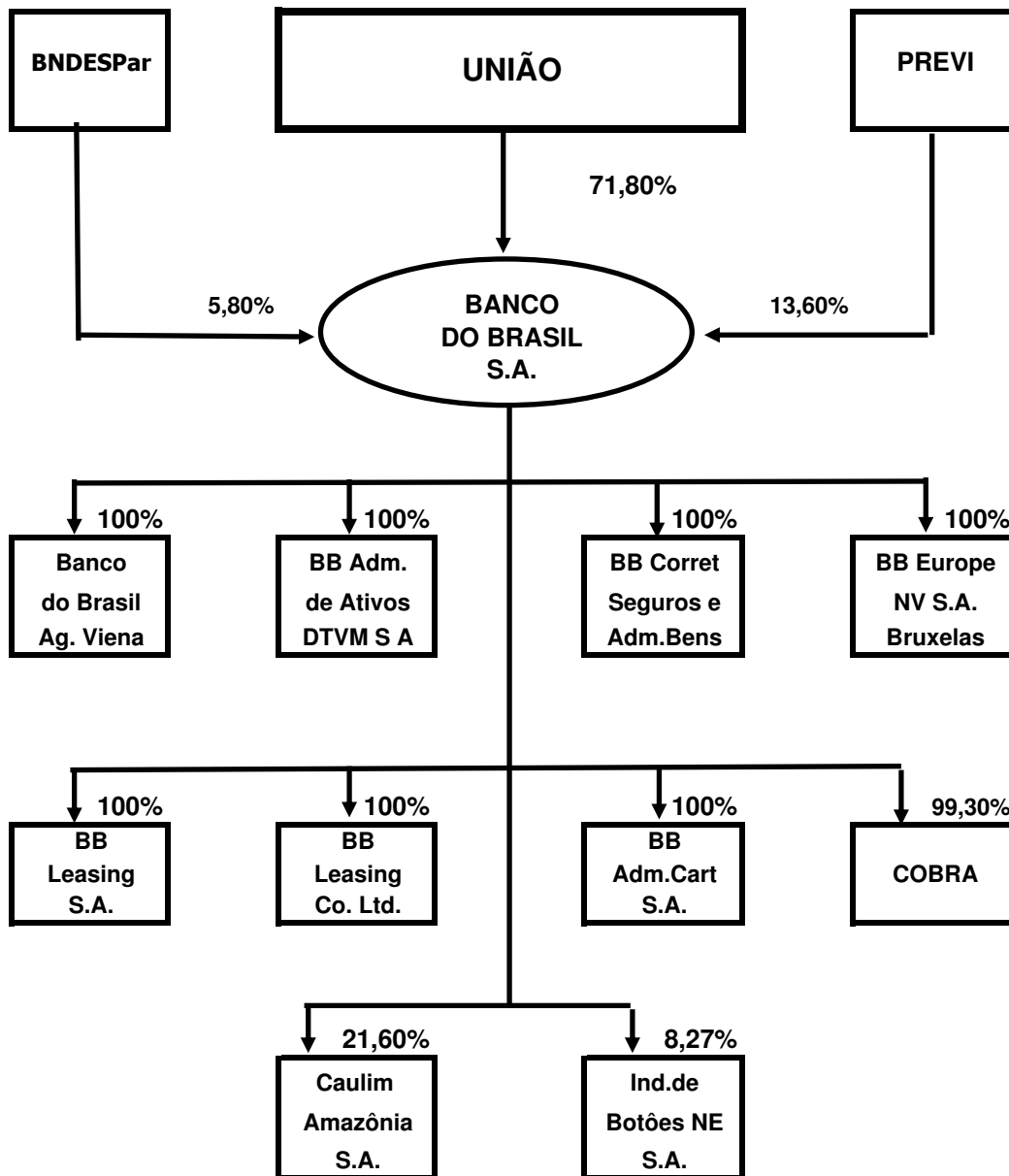
WILLSON, James et al. **Controllership – the work of the managerial accounting**. 6. ed. New York: John Wiley & Sons, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSHITAKE, Mariano. **Manual de Controladoria Financeira**. São Paulo: IOB, 1984.

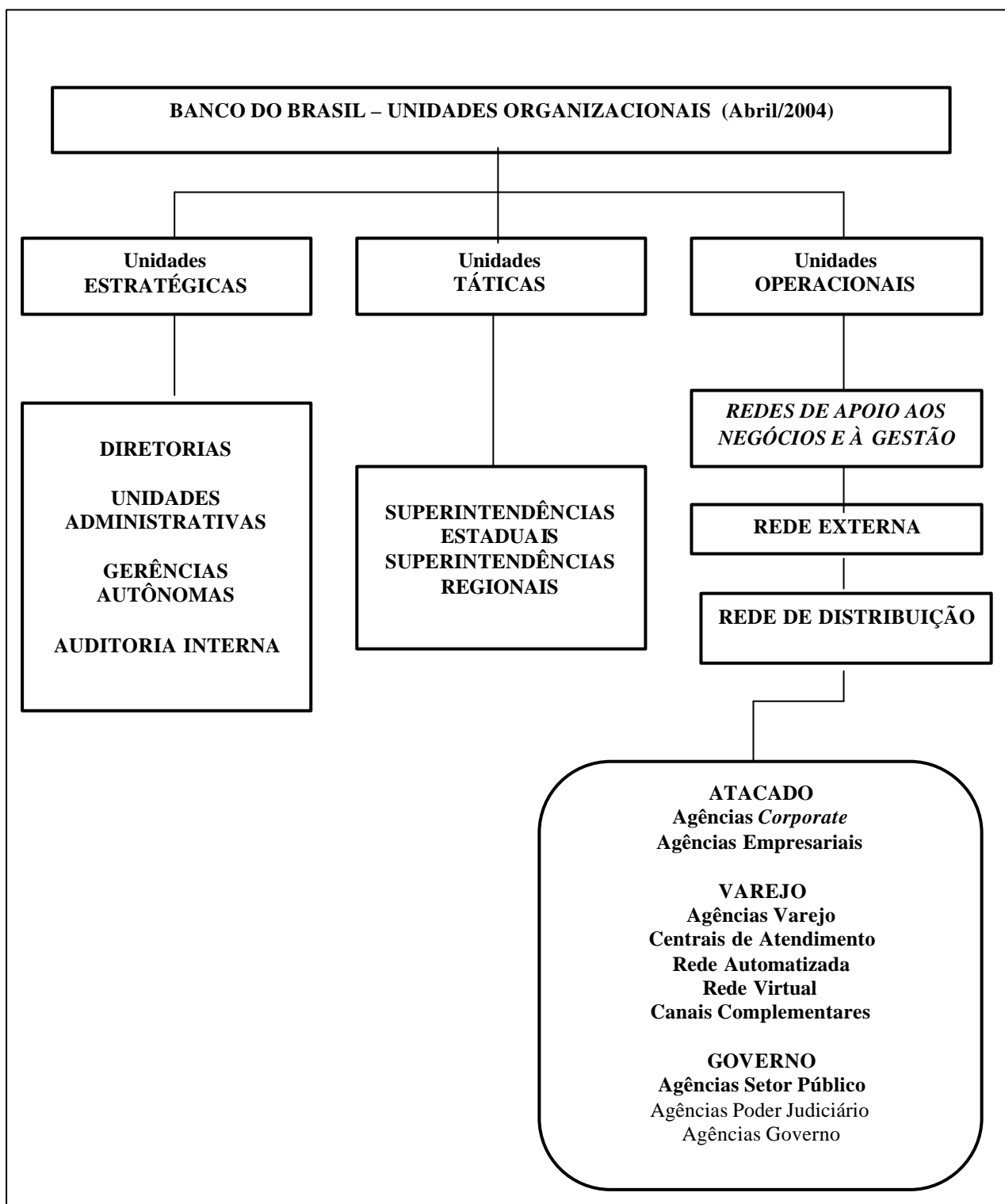
## **ANEXOS**

ANEXO A - BANCO DO BRASIL / CONTROLE ACIONÁRIO



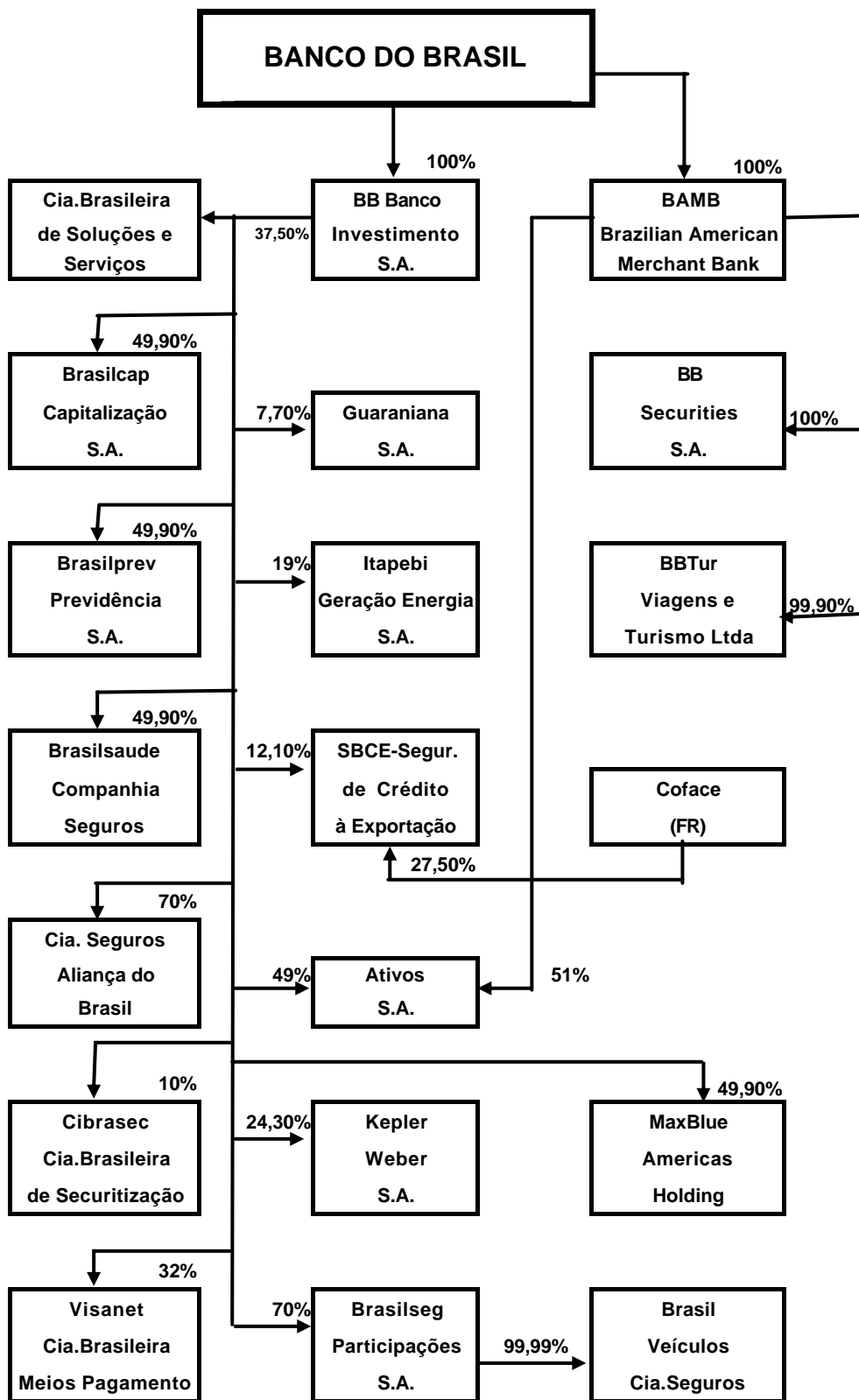
Fonte: Valor Econômico - Anuário Grandes Grupos, RJ: v.2, n.2, p.88-89, dez/2003

## ANEXO B – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO DO BRASIL



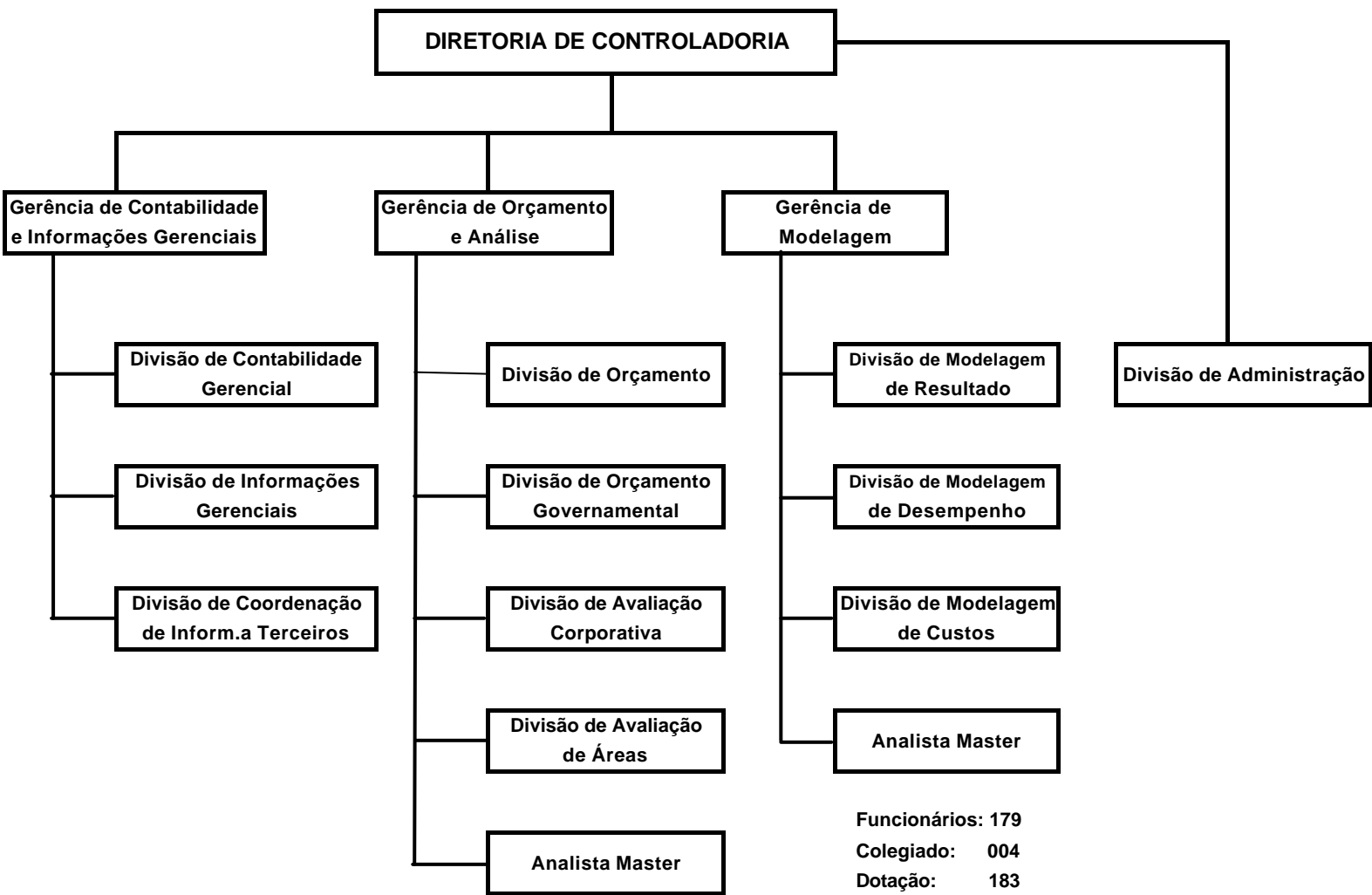
Fonte: LIC – Livro de Instruções Codificadas (normativo interno do Banco do Brasil)

## ANEXO C - CONTEXTO SOCIETÁRIO DO CONGLOMERADO



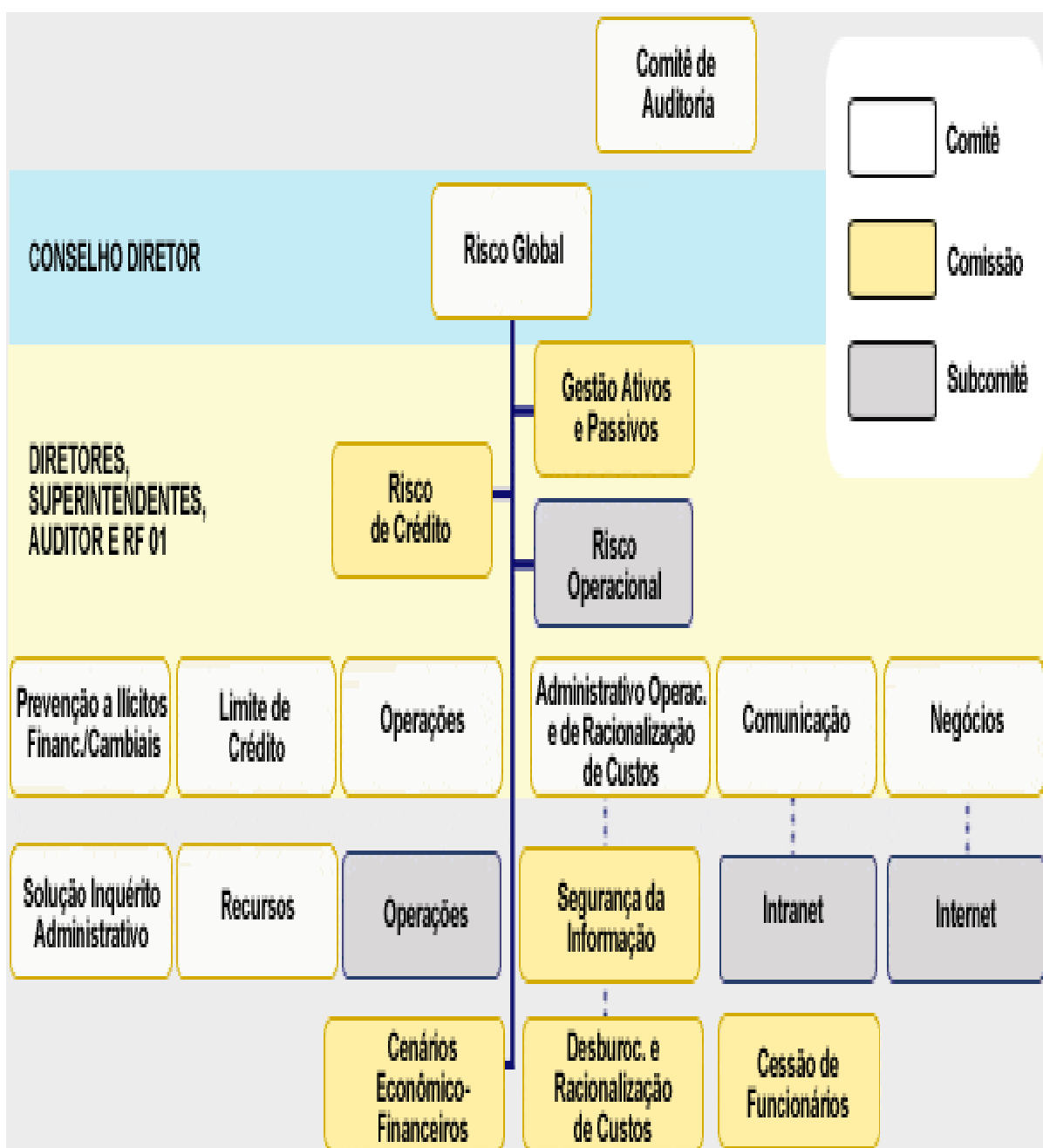


**ANEXO D - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL/CONTROLADORIA DO BB**



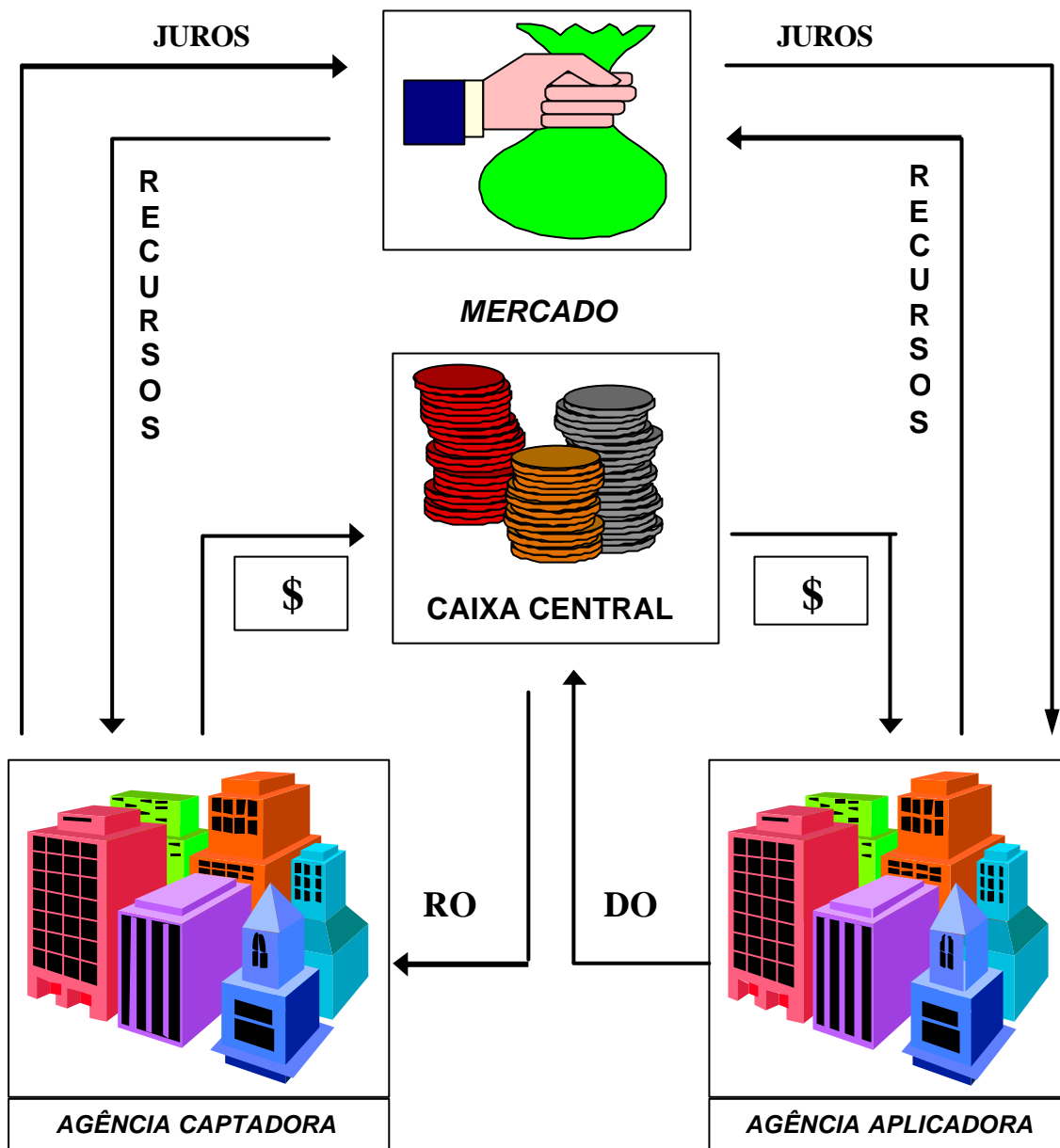
## ANEXO E – BANCO DO BRASIL / COMITÊS E COMISSÕES

Os Comitês e as Comissões são responsáveis por definir estratégias e aprovar ações para o BB em seus diferentes negócios.



Fonte: <http://intranet.bb.com.br/portal> – acesso em 26.11.2004

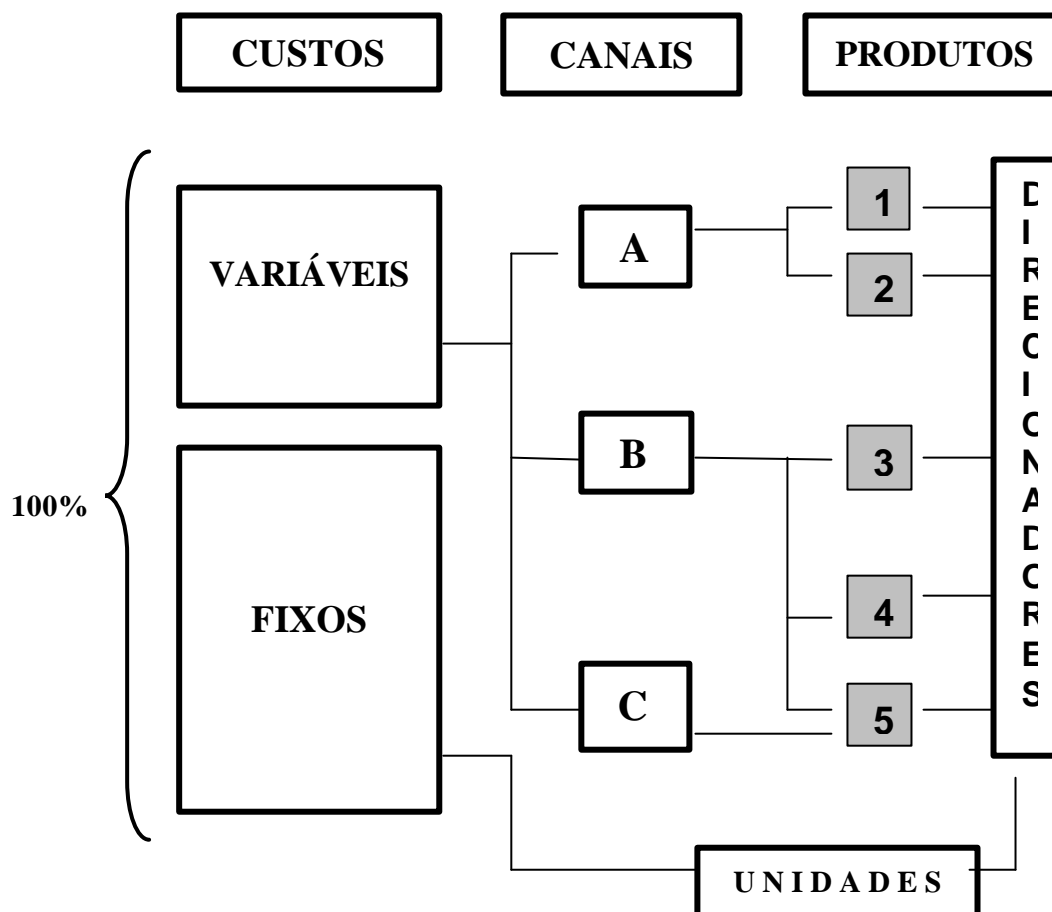
## ANEXO F – O RELACIONAMENTO DO CAIXA CENTRAL



**RO = RECEITA DE OPORTUNIDADE**

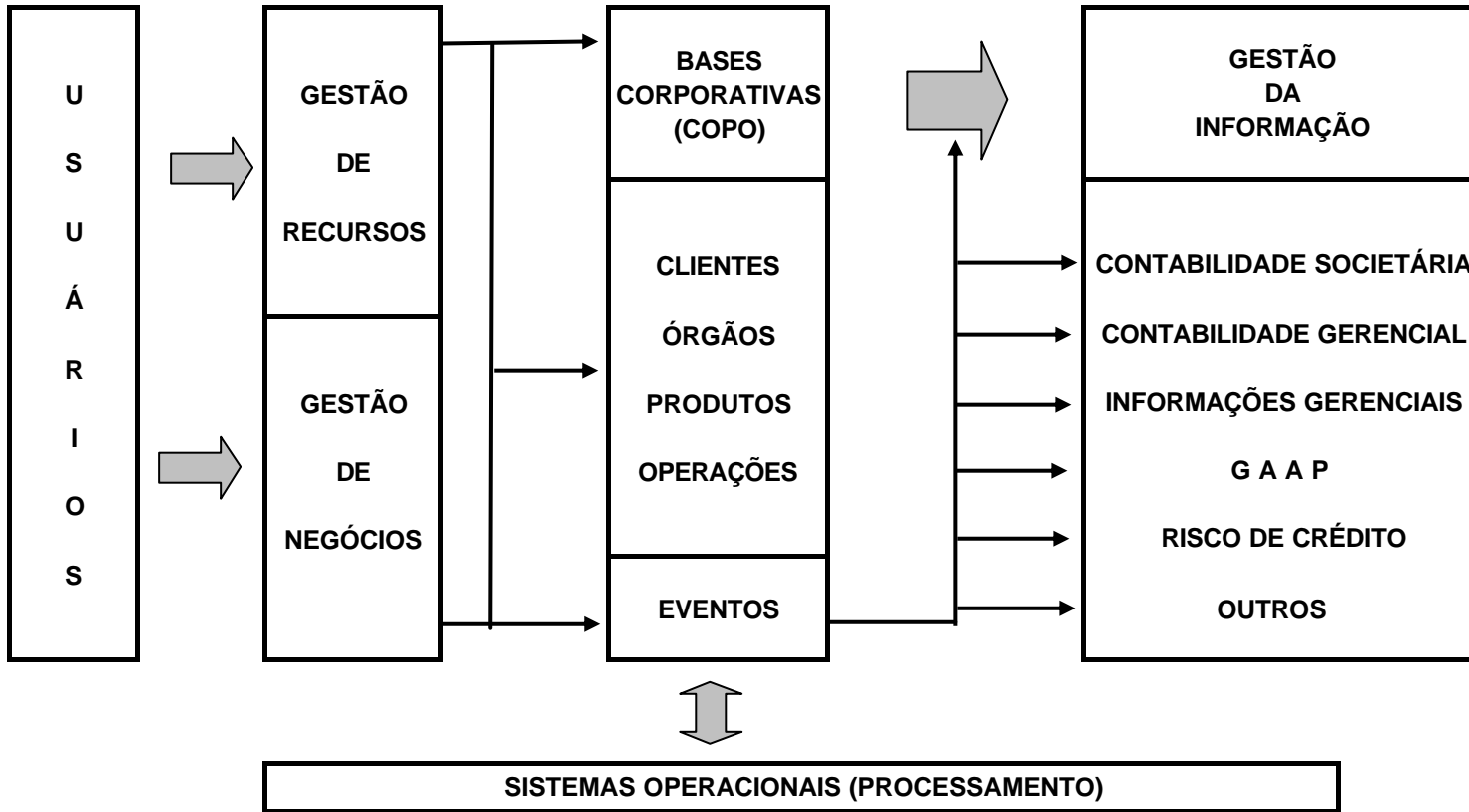
**DO = DESPESA DE OPORTUNIDADE**

## ANEXO G – MODELO DE APURAÇÃO DE CUSTOS PARA UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA



Fonte: Banco do Brasil – Diretoria de Controladoria

ARQUITETURA DAS INFORMAÇÕES CORPORATIVAS - BANCO DO BRASIL



## ANEXO I – BANCO DO BRASIL / COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA

O capital do Banco do Brasil S.A. é composto exclusivamente por ações ordinárias .

### Posição em 31.03.2005

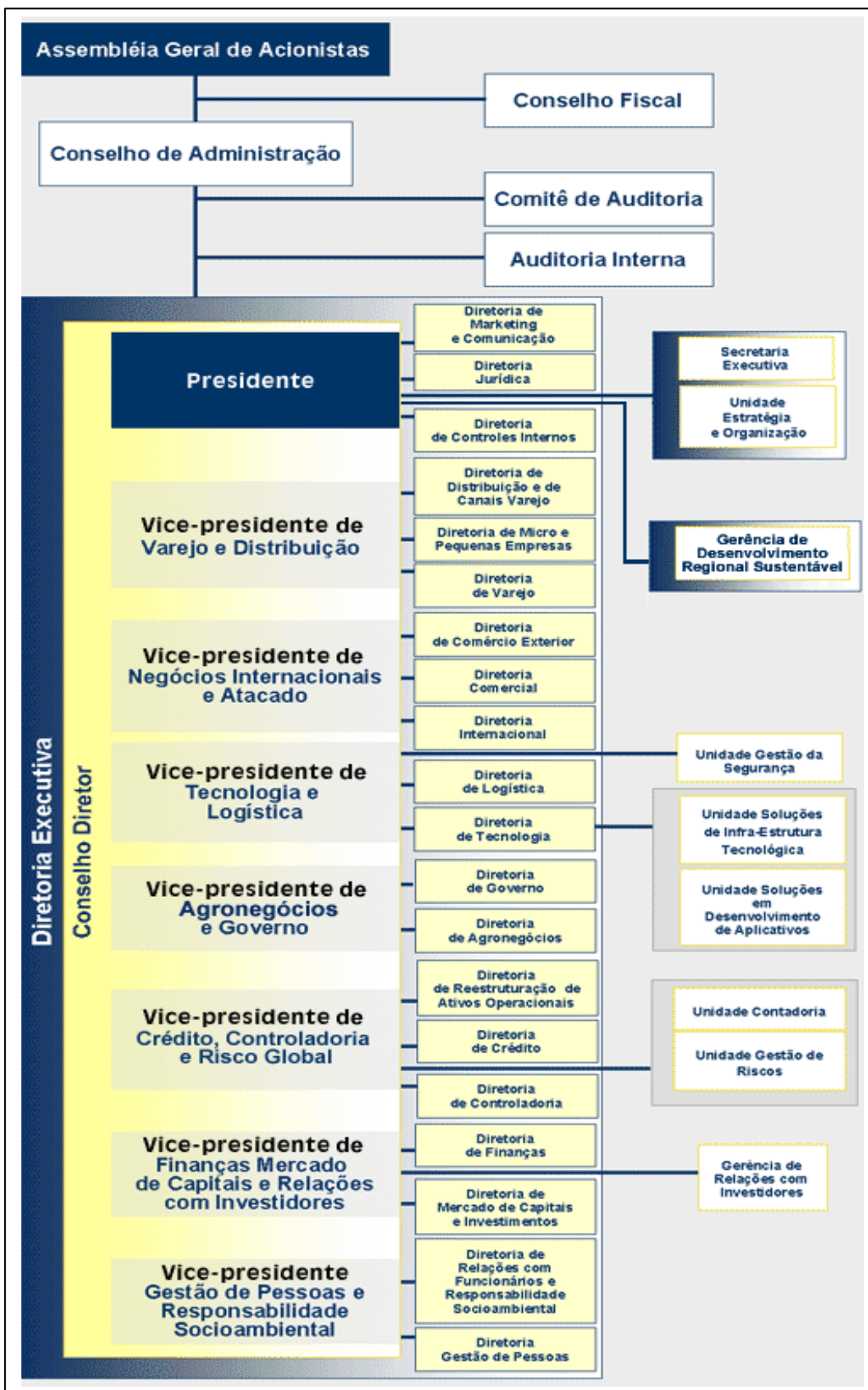
<b>Acionistas</b>	<b>% ON</b>
Tesouro Nacional	72,1
Previ	13,9
BNDESpar	5,8
<b>Free Float</b>	<b>6,8</b>
Pessoas Físicas	3,1
Pessoas Jurídicas	1,2
Capital Estrangeiro	2,5
<b>Subtotal</b>	<b>98,6</b>
Ações em Tesouraria	1,4
<b>Total</b>	<b>100</b>

### Posição em 31.03.2005

<b>Faixa de Ações Possuídas</b>	<b>Nº Acionistas</b>	<b>% Acionistas</b>	<b>Qtde. Ações</b>	<b>% Qtde. Ações</b>
1 a 10 ações	180,808	66,1	648.565	0,1
11 a 50 ações	60.080	22,0	1.361.138	0,2
51 a 100 ações	11.998	4,4	869.254	0,1
101 a 1000 ações	16.828	6,2	5.137.637	0,6
Acima de 1000 ações	3.865	1	802.600.821	99
<b>Total</b>	<b>273.579</b>	<b>100,0</b>	<b>810.617.415</b>	<b>100,0</b>

Fonte: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br) – acesso em 31.03.2005

## ANEXO J – BANCO DO BRASIL / ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO COMERCIAL E PRINCIPAIS ADMINISTRADORES



Fonte: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br) – Acesso em 31.03.2005