

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE –**  
**FEAAC**

**CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA – MPC**

**FERNANDO BARROS DE LIMA**

**A CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS:**  
**ESTUDO DE CASO NO BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.**

**FORTALEZA**

**2008**

FERNANDO BARROS DE LIMA

**A CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS:  
ESTUDO DE CASO NO BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.**

Dissertação apresentada à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Controladoria.

Orientadora: Prof.<sup>ra</sup> D.<sup>ra</sup> Márcia Martins Mendes De Luca

**FORTALEZA**

**2008**

L698c

Lima, Fernando Barros de

A Controladoria em Instituições Financeiras: Estudo de Caso no Banco do Nordeste do Brasil S.A. / Fernando Barros de Lima – Fortaleza: UFC/FEAAC, 2008.

151 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará – Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria – MPC.

1. Controladoria. 2. Funções de Controladoria 3. Processo de Gestão. 4. Sistema Financeiro Nacional.  
I.Título

CDD: 658.151

FERNANDO BARROS DE LIMA

**A CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS:  
ESTUDO DE CASO NO BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Controladoria, outorgado pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da UFC.

A citação de qualquer trecho desta dissertação é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>ra</sup> D.<sup>ra</sup> Márcia Martins Mendes De Luca (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

Prof.<sup>ra</sup> D.<sup>ra</sup> Sandra Maria dos Santos  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

Prof.<sup>ra</sup> D.<sup>ra</sup> Vera Maria Rodrigues Ponte  
Universidade de Fortaleza – Unifor

A Deus e meus familiares

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, a professora doutora Márcia Martins Mendes De Luca, pelo apoio e dedicação na realização deste estudo.

Ao Banco do Nordeste do Brasil S. A. (BNB), pelo apoio financeiro e em especial pela autorização para a realização do estudo de caso.

Aos gestores do BNB que participaram da pesquisa e propiciaram a execução do estudo de caso.

À minha mãe, Terezinha Barros de Lima, ao meu irmão, Cláudio, e à minha namorada, Gislane Lima, pelo apoio incondicional.

Aos colegas de mestrado, em especial Tatiana Sabóia, Neurisângelo Cavalcante e Alessandra Varela, pelo companheirismo durante o curso.

Aos companheiros do Ambiente de Operações Financeiras e do Ambiente de Mercado de Capitais do BNB, pelo apoio e incentivo.

À coordenadora e aos professores do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização desta dissertação.

“...não importa tanto o tema da tese quanto a  
experiência de trabalho que ela comporta.”

Umberto Eco

## RESUMO

A globalização e a integração cultural e econômica dos mais diferentes tipos de mercado em âmbito mundial tem inserido as instituições financeiras e as empresas em geral em um ambiente altamente competitivo e complexo, reforçando a necessidade de que essas instituições criem estruturas, produtos e processos que contribuam para a eficácia empresarial e a continuidade da organização. Nesse contexto, a Controladoria, como unidade organizacional, juntamente com os demais órgãos da empresa, ao executar suas respectivas funções, deve auxiliar os gestores da organização na obtenção da eficácia empresarial e no cumprimento da sua missão institucional. Dessa forma, este estudo tem como objetivos centrais identificar a atuação do órgão Controladoria na instituição, bem como verificar de que forma essa atuação vem sendo percebida pelos gestores da organização, levando-se em conta que esses gestores são os principais usuários dos instrumentos e produtos disponibilizados por referido órgão. Para se alcançar os objetivos deste estudo, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo, por meio de um estudo de caso no Banco do Nordeste do Brasil S. A., utilizando-se as técnicas de entrevista, para identificar a atuação do órgão Controladoria na instituição, e aplicação de questionário, para verificar a percepção dos gestores com relação a essa atuação. Como resultado da pesquisa, concluiu-se que as funções de Controladoria, conceitualmente definidas na literatura, são abrangentes, complexas e, por conta disso, realizadas não apenas pelo órgão Controladoria, mas também por outras unidades que compõem a estrutura organizacional da instituição. Ficou destacado também que a unidade Controladoria desempenha importante papel na integração e na obtenção dos resultados dos demais órgãos, no processo decisório da instituição e na obtenção da eficácia da empresa como um todo.

Palavras-chave: Controladoria. Controladoria em Instituições Financeiras. Processo de Gestão. Funções da Controladoria. Sistema Financeiro Nacional.

## **ABSTRACT**

The Globalization, cultural and economical integration of the most different market types in the world, it has been inserting the financial institutions and the companies in general in an atmosphere highly competitive and complex, reinforcing the need that organizational structure, products and processes to contribute to the business efficaciousness and the continuity of the organization. In this context, the controllership, like organizational unit, and the other departments of the company, have to auxiliary to the managers of the organization in the obtaining of the business efficaciousness and in the execution of the institutional mission of the company. In that way, this work has as central objectives to identify the functions of the controllership department in the institution and verify that forms that functions are being noticed by the managers of the organization, because these managers are the main users of the instruments and products made available by that department. To reach the objectives of this work, it took place a research of descriptive character, through a case study in the Banco do Nordeste do Brasil S.A., being used the interview techniques, to identify the functions of the controllership department in the institution, and of questionnaire application, to verify the managers' perception regarding that functions. As a result of the research it was ended that the functions of the controllership, defined in the literature, are ample, complex and, due to that, they are accomplished, not just for the controllership department, but also for other departments that compose the structure of the institution. It was outstanding also that the controllership unit possesses important function in the integration and in the obtaining of the results of the other departments, in the decision-making process of the institution and in the obtaining of the efficaciousness of the company.

**Key Words:** Controllership. Controllership in Financial Institutions. Decision-making Process. Functions of Controllership. National Financial System.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -	Contribuição das ciências para a Controladoria .....	26
QUADRO 2 -	Relação de autores pesquisados que discutem as atividades de Controladoria .....	37
QUADRO 3 -	Resumo das atividades de Controladoria mais citadas, segundo a literatura .....	38
QUADRO 4 -	Resumo das atividades de Controladoria menos citadas, segundo a literatura .....	39
QUADRO 5 -	Grupos de funções da Controladoria .....	41
QUADRO 6 -	Processo de gestão – visão resumida .....	57
QUADRO 7 -	Atividades de Controladoria no processo decisório .....	64
QUADRO 8 -	O setor real e o setor financeiro: características diferenciadoras .....	66
QUADRO 9 -	Segmentação do mercado financeiro, por tipos de ativos, prazos das operações e fins a que se destinam .....	69
QUADRO 10 -	Sistema Financeiro Nacional .....	70
QUADRO 11 -	Instituições captadoras de depósitos a vista .....	72
QUADRO 12 -	Demais instituições financeiras integrantes do SFN .....	72
QUADRO 13 -	Estudos sobre Controladoria, por natureza da organização .	81
QUADRO 14 -	Relação entre as funções clássicas da Controladoria e da Controladoria nas instituições financeiras.....	84
QUADRO 15 -	Estratégias de resposta na aplicação de questionário .....	95
QUADRO 16 -	Estratégias de resposta do estudo de caso .....	95
QUADRO 17 -	Análise de conteúdo – categorização por tema .....	97
QUADRO 18 -	Tipos de escala de mensuração .....	98
QUADRO 19 -	Tipos de escala de classificação .....	98
QUADRO 20 -	Escalas de classificação utilizadas no questionário.....	99
QUADRO 21 -	Responsabilidades básicas dos blocos que compõem a estrutura organizacional do BNB .....	103
QUADRO 22 -	Funções das categorias de unidades organizacionais que compõem a Direção Geral do BNB .....	103
QUADRO 23 -	Evolução das funções de Controladoria no BNB .....	111
QUADRO 24 -	Funções da Célula de Controle Gerencial do FNE .....	114
QUADRO 25 -	Funções da Célula de Gestão Financeira e Avaliação de Resultados.....	114
QUADRO 26 -	Funções da Célula de Orçamento .....	114

QUADRO 27 -	Funções de Planejamento do órgão de Controladoria do BNB .....	115
QUADRO 28 -	Funções de avaliação e controle do órgão de Controladoria do BNB .....	115
QUADRO 29 -	Funções de gestão da informação do órgão de Controladoria do BNB .....	116
QUADRO 30 -	As funções do órgão de Controladoria no BNB, segundo os entrevistados .....	117
QUADRO 31 -	As funções do órgão Controladoria no BNB e as etapas do processo decisório .....	118

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	-	Estrutura da Controladoria .....	44
FIGURA 2	-	Controladoria como <i>staff</i> do presidente .....	45
FIGURA 3	-	Controladoria como subordinada do diretor administrativo- financeiro .....	46
FIGURA 4	-	Planejamento de uma empresa como um todo ou de uma única área da empresa, como ponte entre duas situações .....	49
FIGURA 5	-	Estrutura da controladoria orientada para a relação risco retorno .....	83
FIGURA 6	-	Organograma da Superior administração do BNB .....	104
FIGURA 7	-	Organograma da Diretoria de Gestão do Desenvolvimento .....	104
FIGURA 8	-	Organograma da Diretoria de Negócios .....	105
FIGURA 9	-	Organograma da Diretoria de Administração de Recursos de Terceiros.....	105
FIGURA 10	-	Organograma da Diretoria Administrativa .....	105
FIGURA 11	-	Organograma da Diretoria de Controle e Risco .....	106
FIGURA 12	-	Organograma da Presidência .....	106
FIGURA 13	-	Organograma da Diretoria Financeira e de Câmbio .....	107
FIGURA 14	-	Organograma da Área de Auditoria .....	107
FIGURA 15	-	Organograma do Departamento de Controladoria em 1994 .....	109
FIGURA 16	-	Organograma do Ambiente de Suporte Financeiro em 1997 .....	110
FIGURA 17	-	Organograma da Área de Controle Financeiro em 2003 .....	110
FIGURA 18	-	Organograma da área de Controle Financeiro em 2007 .....	111
FIGURA 19	-	Ambiente de Controladoria .....	113

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 -	Distribuição proporcional dos principais gestores da Direção Geral do BNB segundo o tempo na função .....	119
GRÁFICO 2 -	Distribuição proporcional das periodicidades de relacionamento da Controladoria com os demais ambientes	120
GRÁFICO 3 -	Distribuição proporcional das opiniões dos principais gestores da Direção Geral acerca do cumprimento da missão da Controladoria .....	121
GRÁFICO 4 -	Distribuição proporcional das funções de Planejamento do órgão de Controladoria do BNB, segundo as percepções dos principais gestores da sua Direção Geral .....	122
GRÁFICO 5 -	Distribuição proporcional das funções de Avaliação e Controle do órgão de Controladoria do BNB, segundo as percepções dos principais gestores da sua Direção Geral ...	122
GRÁFICO 6 -	Distribuição proporcional das funções de Gestão da Informação do órgão de Controladoria no BNB, segundo as percepções dos principais gestores da sua Direção Geral ...	123
GRÁFICO 7 -	Distribuição proporcional dos graus de importância atribuídos à Controladoria do BNB no processo de gestão da empresa, segundo as percepções dos principais gestores de sua Direção Geral .....	124
GRÁFICO 8 -	Distribuição proporcional dos graus de contribuição do órgão de Controladoria do BNB para o desempenho dos demais ambientes da instituição, segundo as percepções dos principais gestores de sua Direção Geral .....	126
GRÁFICO 9 -	Distribuição proporcional dos graus de contribuição do órgão de Controladoria do BNB para a eficácia empresarial, segundo as percepções dos principais gestores de sua Direção Geral .....	126

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 -	Distribuição quantitativa e proporcional dos gestores respondentes segundo as Diretorias .....	119
TABELA 2 -	Distribuição proporcional das principais funções desempenhadas pelo órgão de Controladoria do BNB segundo as percepções dos principais gestores de sua Direção Geral .....	123
TABELA 3 -	Distribuição da frequência de realização dos grupos de funções executadas pelo órgão de Controladoria do BNB segundo as percepções dos principais gestores de sua Direção Geral .....	125
TABELA 4 -	Distribuição proporcional da avaliação da atuação da Controladoria do BNB no desempenho de suas funções segundo as percepções dos principais gestores de sua Direção Geral .....	125
TABELA 5 -	Correlação entre as respostas do questionário .....	127
TABELA 6 -	Teste “t” de <i>student</i> de aderência das respostas .....	128

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BACEN	Banco Central do Brasil
BC	Banco Comercial
BD	Banco de Desenvolvimento
BI	Banco de Investimento
BNB	Banco do Nordeste do Brasil S.A.
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DECON	Departamento de Controladoria
DIASI	Divisão de Administração de Sistemas
DICOF	Divisão de Contabilidade Fiscal
DIGER	Divisão de contabilidade Gerencial
DIRGE	Direção Geral
DISOC	Divisão de contabilidade Societária
ECBC	Estrutura Conceitual Básica da Controladoria
ETENE	Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste
FNE	Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste
JIT	<i>Just in Time</i>
PDG	Programa de Dispêndios Globais
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
R	Coefficiente de Correlação
SFH	Sistema Financeiro de Habitação
SFN	Sistema Financeiro Nacional
S. A.	Sociedade Anônima
SCFI	Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento
SCI	Sociedade de Crédito Imobiliário

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1</b>	<b>Controladoria – Origem, conceitos, missão e funções .....</b>	<b>23</b>
2.1.1	Origem .....	23
2.1.2	Conceito .....	24
2.1.3	Missão .....	29
2.1.4	Funções .....	31
<b>2.2</b>	<b>Estrutura organizacional e a Controladoria .....</b>	<b>42</b>
<b>2.3</b>	<b>A controladoria e o processo de gestão .....</b>	<b>47</b>
2.3.1	Processo de gestão .....	47
2.3.1.1	Planejamento .....	48
2.3.1.2	Execução .....	53
2.3.1.3	Controle .....	55
2.3.2	A Controladoria no processo de gestão .....	57
2.3.2.1	A Controladoria na etapa de planejamento .....	57
2.3.2.2	A Controladoria na etapa de execução .....	60
2.3.2.3	A Controladoria na etapa de controle .....	62
<b>3</b>	<b>INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS .....</b>	<b>66</b>
<b>3.1</b>	<b>O Sistema Financeiro Nacional .....</b>	<b>66</b>
<b>3.2</b>	<b>As instituições financeiras .....</b>	<b>71</b>
3.2.1	Bancos múltiplos .....	74
<b>3.3</b>	<b>A Controladoria em instituições financeiras .....</b>	<b>76</b>
3.3.1	As instituições financeiras e os riscos inerentes à atividade .....	76
3.3.2	Principais funções de Controladoria em instituições financeiras .....	81
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>86</b>
<b>4.1</b>	<b>Tipologia de Pesquisa .....</b>	<b>86</b>
<b>4.2</b>	<b>Amostra .....</b>	<b>90</b>
<b>4.3</b>	<b>Coleta de dados .....</b>	<b>93</b>
<b>4.3</b>	<b>Análise de dados .....</b>	<b>96</b>
<b>4.5</b>	<b>Limitação da pesquisa .....</b>	<b>100</b>
<b>5</b>	<b>A ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA NO BNB .....</b>	<b>102</b>

<b>5.1</b>	<b>Perfil institucional .....</b>	<b>102</b>
<b>5.2</b>	<b>Estrutura organizacional .....</b>	<b>103</b>
<b>5.3</b>	<b>A Controladoria no BNB .....</b>	<b>108</b>
5.3.1	Funções do órgão de Controladoria – visão institucional .....	113
5.3.2	Funções do órgão de Controladoria – visão dos gestores da unidade	116
5.3.3	Funções do órgão de Controladoria – percepção dos gestores da organização .....	118
5.3.3.1	A Controladoria como unidade administrativa .....	120
5.3.3.2	A controladoria e o processo decisório .....	124
5.3.3.3	Avaliação geral da Controladoria .....	125
5.4	Considerações finais .....	128
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>130</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>136</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>144</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Como decorrência da globalização dos mercados, não só eventos que ocorrem no cenário nacional, mas também outros, de natureza econômica ou política que ocorrem em outros países, podem afetar a economia, os negócios e as empresas no país.

Dessa forma, o ambiente econômico e organizacional tornou-se mais complexo, aumentando o grau de dificuldade de entendimento e gerenciamento dos eventos externos que podem afetar o desempenho operacional e a estrutura patrimonial de determinadas instituições.

As denominadas crises do México, da Ásia, da Rússia, da Argentina e, mais recentemente, a crise da China, são exemplos típicos de eventos que ocorreram em outros países e que provocaram conseqüências econômicas para o mercado brasileiro.

Em função desse cenário, o processo de gestão empresarial passa por novos desafios, levando as empresas a trabalhar com novas estruturas para enfrentar esse ambiente mais competitivo e exigente. Referido ambiente requer que as empresas demandem por melhores práticas de gestão corporativa.

Essa visão é facilmente percebida em Kaplan e Atkinson (1989, p. 524), quando eles afirmam:

Successful managers must continually track the key variables in their external environment so that the firm can act before external events overwhelm it. The need to constantly scan the environment has important implications for the internal organization of the firm.

Assim como as empresas em geral, as instituições financeiras estão inseridas nesse ambiente complexo, tendo como agravante a acirrada competitividade do setor bancário.

Além do mencionado ambiente, na década de 1990, pelo menos dois grandes fatores causaram forte impacto nas instituições financeiras no país: a redução dos índices de inflação, que provocou uma diminuição da rentabilidade na atividade bancária, e a internacionalização da economia, que culminou com a maior abertura do mercado financeiro a bancos internacionais.

O longo período de convivência com o processo inflacionário possibilitava que as instituições financeiras compensassem a ineficiência administrativa e

operacional com os ganhos proporcionados pelos passivos não remunerados, tais como os depósitos a vista e os recursos em trânsito.

Diante do quadro de estabilidade de preços vivenciado a partir de meados dos anos noventa, observou-se a incapacidade de algumas instituições financeiras para promover ajustes internos que possibilitassem a adequação ao novo ambiente econômico. De acordo com o Banco Central (2007), em um universo de aproximadamente 265 bancos, dezenas deles quebraram ou tiveram que ser incorporados por grandes conglomerados financeiros internacionais. Entre esses bancos destacam-se o Banorte, o Bamerindus, o Econômico e o Nacional.

Diante dos desafios apresentados, as empresas modificaram suas estruturas organizacionais com o objetivo de garantir a competitividade e a sobrevivência nesse novo ambiente.

Kaplan e Atkinson (1989, p. 524) afirmam que a estrutura organizacional de uma empresa deve estar condizente com o ambiente em que atua, quando ensinam que “contingency theory, a popular organizational model, predicts that the complexity of a firm’s environment will determine the complexity of the internal structure of the firm”. O ensinamento de Kaplan e Atkinson (1989) ressalta a necessidade de atualização da estrutura organizacional das instituições frente à complexidade e ao dinamismo do mundo empresarial.

Nesse contexto, a Controladoria, como unidade organizacional, disponibiliza ferramentas que podem ser utilizadas pelos gestores para que a instituição obtenha a eficácia empresarial e desempenhe, de forma adequada, seu papel na sociedade.

Diante desse quadro, a Controladoria deverá contribuir para o planejamento estratégico da empresa, disponibilizar informações que auxiliem no processo de gestão da organização, bem como fazer o acompanhamento, controle e avaliação do desempenho da instituição, com o objetivo de contribuir para que esta venha a ultrapassar os obstáculos que surgem no cotidiano empresarial, bem como para propiciar o crescimento e a evolução da organização no atendimento das necessidades de seus clientes.

Com o objetivo de atingir a eficácia empresarial e garantir a sua competitividade no mercado financeiro, em 2003 o Banco do Nordeste do Brasil S. A. (BNB) promoveu um ajuste em sua estrutura organizacional, destacando-se entre as mudanças a criação de um ambiente de Controladoria.

O BNB é uma sociedade de economia mista que tem como acionista majoritário o Governo Federal, sendo a única instituição financeira com sede localizada em Fortaleza. Criado em 1952, ao longo de sua existência tornou-se o principal agente de desenvolvimento sustentável da região Nordeste. Segundo as suas demonstrações contábeis na posição de dezembro de 2007, o BNB registrou em seu balanço patrimonial um volume de ativos da ordem de R\$14,1 bilhões.

Por ser uma instituição singular em Fortaleza, por sua vital importância para o desenvolvimento da economia nordestina e devido à criação de um órgão de Controladoria no âmbito da mudança implementada em 2003, o BNB torna-se uma instituição adequada para uma análise da atuação da sua unidade organizacional denominada Controladoria.

Assim, configura-se como item central deste estudo a seguinte questão:

**– Quais as funções exercidas pela Controladoria do BNB e de que forma elas são percebidas pelos gestores da instituição?**

Como pressupostos utilizados na realização desta dissertação, sobressaem os seguintes aspectos:

- as funções desempenhadas pelo órgão de Controladoria do BNB contribuem para o processo decisório da instituição;
- o órgão de Controladoria do BNB contribui para o desempenho dos demais órgãos da empresa; e
- a Controladoria é uma unidade organizacional que auxilia na obtenção da eficácia empresarial do BNB.

Nesse contexto, o objetivo geral do estudo consiste em “identificar as funções do órgão Controladoria no BNB e a forma como os gestores percebem a atuação desse órgão”.

Em plano secundário, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- investigar as funções da Controladoria no BNB;
- identificar a estrutura organizacional e a posição da Controladoria do BNB no modelo organizacional da empresa;
- evidenciar eventuais hiatos entre as funções de controladoria segundo o referencial teórico e as funções desempenhadas pela Controladoria do BNB.

Os resultados obtidos com este estudo podem contribuir para que se conheçam as funções de controladoria em uma instituição financeira, bem como a atuação da Controladoria do BNB.

Os pressupostos básicos deste estudo estão delineados em seus objetivos geral e específicos. Entretanto, em nível acadêmico, ele será mais uma contribuição para conhecer e aprofundar os conhecimentos relativos aos conceitos, missão e funções da Controladoria, tanto no âmbito teórico e científico quanto no âmbito prático, ao se analisar a Controladoria como uma unidade organizacional pertencente ao sistema empresa.

Trata-se de pesquisa de natureza descritiva, com uma abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando-se para isso a ferramenta investigativa denominada Estudo de Caso.

Vale ressaltar que este estudo limita-se a estudar uma unidade específica – o Banco do Nordeste do Brasil S. A.. Portanto, as conclusões aqui levantadas dizem respeito exclusivamente ao foco do estudo de caso, não sendo cabível a generalização dos seus resultados para outros casos. Entretanto, referido estudo poderá ser considerado mais um instrumento que servirá de impulso para a discussão e reflexão sobre a atuação da Controladoria nas organizações.

A presente dissertação está estruturada em seis capítulos. O capítulo inicial apresenta a contextualização do assunto estudado, a problematização, os pressupostos, os objetivos, a justificativa para a realização da pesquisa e a metodologia aplicada.

O Capítulo 2 aborda a Controladoria, sua origem, o conceito, missão, funções, bem como sua forma de participação no processo de gestão e sua relação com os sistemas de informação, e ainda as principais tendências observadas por importantes autores com relação à sua atuação no futuro próximo.

O Capítulo 3 apresenta uma visão panorâmica do Sistema Financeiro Nacional, as instituições que o compõem e suas formas de atuação. O capítulo inclui também um relato da atuação da Controladoria nas instituições financeiras e uma comparação desse relato com a teoria da Controladoria apresentada no Capítulo 2.

O Capítulo 4 detalha a metodologia utilizada para investigação da problemática proposta na Introdução, enfatizando a tipologia da pesquisa, o processo de amostragem, a coleta e a análise dos dados, bem como a apresentação das limitações da pesquisa realizada.

No Capítulo 5 é apresentada uma descrição abrangente do BNB, englobando o perfil institucional, a estrutura organizacional, as funções da sua

Controladoria, bem como os resultados da pesquisa efetuada junto aos gestores da sua Direção Geral.

O Capítulo 6 destaca as conclusões oriundas da análise dos resultados obtidos na pesquisa, estabelecendo uma relação com os pressupostos, o problema e os objetivos definidos na Introdução, sem a pretensão de ser exaustivo ou esgotar o assunto.

As análises, observações, deduções e conclusões contidas neste trabalho, e suas eventuais implicações, são de inteira responsabilidade do autor, não representando, necessariamente, o pensamento ou a concordância do BNB nem de seus administradores.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo, apresenta-se de forma genérica a Controladoria, com enfoque voltado para uma melhor compreensão de sua origem, conceitos, missão, funções, formas de participação no processo de gestão, bem como sua atuação como unidade administrativa e sua contribuição no processo decisório.

### 2.1 Controladoria – origem, conceitos, missão e funções

Nesta seção são apresentadas as noções básicas da Controladoria, englobando a sua origem, os conceitos, tanto pela ótica do ramo do conhecimento quanto da unidade administrativa de uma organização, a missão e suas respectivas funções.

#### 2.1.1 Origem

As primeiras idéias e conceitos de Controladoria surgiram em meados do século XVIII, juntamente com a introdução da carreira profissional denominada *controller*. Del Valle, Bezerra e Tamura (2000 apud ARAGAKI, 2001, p. 3-4) expõem que:

Os títulos de *controller*, como o de tesoureiro, tiveram sua origem no governo da Inglaterra. No século XV o título foi usado em vários cargos da English Royal Household, como o *comptroller* das contas na repartição Lord Chamberlain. O Continental Congress nomeou um *comptroller* em 1778; o Departamento de Tesouraria estabeleceu a função de *comptroller* em 1789; a função foi sendo estendida para as agências e repartições federais, estaduais e municipais. O título e função do *comptroller* foram estendidos para corporações de negócios através das estradas de ferro, nos Estados Unidos.

Na visão de Beuren (2002, p. 20), “a Controladoria surgiu no século XX nas grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar rígido controle de todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais”.

Nesse ambiente, verificava-se a necessidade de manutenção de um controle centralizado capaz de administrar grandes empresas, conglomerados organizados sob a forma de departamentos e divisões e que atuavam em diversas cidades, estados e até mesmo em países.

Dessa forma, observa-se que a primeira idéia de Controladoria surgiu na Inglaterra, e foi na área pública que se deu o marco do seu desenvolvimento. Em seguida, disseminou-se para os Estados Unidos, alcançando a iniciativa privada por conta do surgimento dos grandes conglomerados empresariais.

No Brasil da década de 60, a Controladoria assumiu papel de maior destaque, juntamente com a chegada das grandes empresas multinacionais que se instalaram no país. Segundo Siqueira e Soltelinho (2001, p. 69), tal ênfase ocorreu devido, basicamente, a três fatores:

- 1 – a instalação de empresas estrangeiras, notadamente norte-americanas, trouxe ou arraigou a cultura da utilização da área de Controladoria para o solo brasileiro;
- 2 – a maior penetração de empresas multinacionais acirrou a competição, forçando as empresas aqui instaladas, principalmente as nacionais, a se reestruturar;
- 3 – com o crescimento econômico, as empresas ganharam porte e suas operações aumentaram em complexidade, necessitando de novos profissionais que assegurassem o controle sobre a organização.

Nessa visão, observa-se que com a chegada das multinacionais, o crescimento econômico das empresas aqui instaladas e o aumento da necessidade de maior controle e acompanhamento das atividades desenvolvidas pelas empresas, iniciou-se o processo de surgimento da Controladoria no país.

Vale ressaltar que há autores com uma visão um pouco diferenciada. Martin (2002) afirma que a Controladoria é oriunda da evolução da contabilidade gerencial, que incorporou novas dimensões de análise ao seu modelo econômico-financeiro. Essas novas dimensões são: perspectiva do valor, perspectiva estratégica, perspectiva dos processos e perspectiva dos insumos.

Dessa forma, conclui-se que a verticalização, a diversificação, a expansão geográfica, o aumento da complexidade das atividades realizadas e o dinamismo do ambiente em que atuam as organizações podem ser considerados fatores que contribuíram para o surgimento e a evolução da Controladoria.

Com o surgimento da Controladoria, fez-se necessário realizar estudos para defini-la, conceituá-la e encontrar seus objetivos e funções dentro da empresa.

### 2.1.2 Conceito

Apesar dos esforços e estudos realizados para encontrar uma definição de Controladoria, observa-se alguma dificuldade em fazê-lo devido à abrangência de sua atuação. Carvalho (1995, p. 27) conclui que:

A ênfase dos autores repousa freqüentemente sobre as funções ou atribuições do órgão Controladoria ou do profissional denominado *controller*, raramente fazendo incursões na definição do campo de conhecimentos correspondente, preferindo, em alguns casos, vinculá-lo a ramos de conhecimento tradicionais, em particular à Contabilidade Gerencial e à Administração Financeira.

Reforçando a opinião de Carvalho (1995), Beuren (2002, p. 21) afirma:

[...] a literatura não tem apresentado uma nítida definição de Controladoria. As diversas abordagens têm seu foco mais voltado às capacidades requeridas para o exercício da função, bem como de suas atribuições na empresa, do que explicitar o seu verdadeiro significado.

Ressalte-se que, apesar da complexidade do tema, alguns autores criam as suas próprias conceituações.

Para Mosimann e Fisch (1999), “a Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimento relativos à gestão econômica, podendo ser visualizada sob o aspecto de uma unidade administrativa ou sob o enfoque de área de conhecimento humano”.

Ao conceituar a Controladoria, Pereira e Nagano (2002, p. 107) mencionam os dois enfoques, porém os aglutinam em uma mesma definição, quando ensinam que:

A Controladoria tradicional, como órgão administrativo e como corpo de conhecimentos, tem sido a responsável pela apresentação, aos gestores, de um plano (modelo) de ação que otimize todos e cada um dos resultados individuais (ótimo local) de produtos e das diversas áreas de responsabilidade em que se organizam as empresas, bem como o resultado global (ótimo global) da empresa, representado pela soma dos resultados individuais.

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 88), a Controladoria, como unidade administrativa, tem por finalidade:

Garantir informações adequadas ao processo decisório; colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos; e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

Sob o enfoque de ciência, Tung (1980) afirma que, entre as disciplinas que ensinam as técnicas de administração das empresas, destaca-se a Controladoria, que não se limita ao registro estático dos fatos contábeis, mas engloba também processos de planejamento, análise e controle de todos os fatos financeiros que ocorrem na empresa.

Na visão apresentada por Tung (1980), observa-se o realce no dinamismo da Controladoria, que, segundo o autor, ultrapassa os limites do mundo

dos registros contábeis, inserindo-se nos diversos processos financeiros que acontecem na instituição.

Além disso, Tung (1980, p. 33) reforça a relevância das técnicas ensinadas pela Controladoria, ao ressaltar que, “para desempenhar convenientemente suas funções, o administrador financeiro recorre à técnica da Controladoria, que tem método próprio de trabalho, baseado num conjunto de princípios de aplicação flexível”.

Mosimann e Fisch (1999, p. 99) destacam:

A Controladoria pode ser conceituada como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

No Quadro 1, apresenta-se a contribuição de algumas ciências para o desenvolvimento da Controladoria, na visão de Mosimann e Fisch (1999):

<b>Ciência</b>	<b>Contribuição para a Controladoria</b>
Economia	Estudo da criação, transformação e distribuição dos recursos econômicos na sociedade Conceito de valor econômico de um bem, decorrente de sua utilidade no atendimento das necessidades humanas
Administração	Conceitos de eficácia empresarial Visão sistêmica da empresa Processo decisório
Contabilidade	Conceito de patrimônio Mensuração e acompanhamento da evolução patrimonial Conceitos de utilização da informação para o processo decisório
Psicologia	Análise do comportamento humano
Sociologia	Teoria das organizações Relações de autoridade e responsabilidade Centralização e descentralização do processo decisório Processo de comunicação
Matemática e Estatística	Instrumentos para o aperfeiçoamento do processo decisório Atribuição de valores em termos físicos e monetários

Quadro 1 – Contribuição das ciências para a Controladoria  
Fonte: Adaptado de Mosimann e Fisch (1999)

Considerando a complexidade e a abrangência visualizada no Quadro 1, os profissionais de Controladoria precisam dispor de uma multiplicidade de conhecimentos, destacando-se: finanças, contabilidade, sistema de informações gerenciais, tecnologia da informação, aspectos legais do negócio e visão empresarial.

Ainda sob o enfoque conceitual da Controladoria, a visão de Mosimann e Fisch (1999) é compartilhada por outros autores que também passam a conceituá-la sob os dois mencionados enfoques.

Com relação à Controladoria como área do conhecimento humano, Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 344) afirmam:

A Controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzam, durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

No conceito apresentado, merece destaque a ênfase dada pelos autores com relação ao caráter da multidisciplinaridade da Controladoria, que contribui sobremaneira para enfatizar a abrangência de sua conceituação.

Oliveira (2003, p. 60) afirma que “a Controladoria como ramo do conhecimento permite a definição do modelo de gestão econômica e o desenvolvimento e construção dos sistemas de informações num contexto de tecnologia de gestão”.

Nessa conceituação, observa-se uma tendência a se definir a Controladoria com uma forte componente científica, vinculada a teorias e modelos.

Castelo (2005, p. 23) enfatiza a importância da Contabilidade no conceito de Controladoria como ramo do conhecimento, ao expor a seguinte opinião:

Assim, como ramo de conhecimento, a Controladoria presta-se, essencialmente, para, diante de informações econômico-financeiras, apoiar o processo decisório dos gestores da empresa, com vistas a orientá-los, dando-lhes a possibilidade de identificarem os melhores caminhos a serem percorridos, dentre as alternativas existentes, por meio de bases teóricas e conceituais de alguns ramos do conhecimento, com destaque para a Contabilidade.

Por fim, destaca-se a definição de Borinelli (2006, p. 105), segundo o qual, “Controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”.

Nas várias tentativas de conceituar a Controladoria como ramo do conhecimento, observa-se que, nos conceitos apresentados anteriormente, são destacadas as componentes doutrinárias, teóricas e científicas, observando-se também, no entanto, a tendência de aplicação prática e operacional relacionada ao processo de gestão empresarial.

Analisando a Controladoria pela ótica de unidade organizacional, Tung (1980, p. 33-34) ensina que:

A Controladoria funciona como 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.

Sobre o funcionamento da Controladoria, Roehl-Anderson e Bragg (1996 apud NASCIMENTO; REGINATO, 2007) afirmam que a Controladoria atua compreendendo as operações globais da empresa, analisando informações obtidas das diversas unidades organizacionais da entidade, realizando projeções e provendo informações para os gestores com o objetivo de subsidiar o processo decisório.

Oliveira (1998, p. 19) considera que, atuando na condição de unidade administrativa, a Controladoria pode ser entendida como “departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade com ou sem fins lucrativos”.

Comparando os três conceitos apresentados, fica claramente observado o contraste entre eles, visto que Tung (1980) e Roehl-Anderson e Bragg (1996 apud NASCIMENTO; REGINATO, 2007) ressaltam o aspecto abrangente da atuação da Controladoria no ambiente organizacional, enquanto Oliveira (1998) destaca a atuação da Controladoria voltada basicamente para a gestão da informação.

Dias (2002, p. 33) também enfatiza a importância da Controladoria no processamento de informações contábil-gerenciais para o processo decisório, quando conclui:

Assim, a Controladoria é a área responsável para medir possibilidades para a empresa elaborar políticas, disseminar atividades, elaborar orçamentos, estabelecer padrões de controle, estruturar um sistema de informação para atender às necessidades operacionais e gerenciais. Tal sistema deve ter como finalidade gerar relatórios necessários aos diversos processos de decisão e controle e facilitar o desenvolvimento das atividades operacionais e as tomadas de decisões.

Oliveira (2003, p. 45) afirma que “à Controladoria, como órgão da estrutura empresarial, cabe administrar o sistema de informações econômico-financeiro da empresa e coordenar os esforços dos gestores de cada área no intuito de maximizar os resultados globais da empresa”.

Com esse pensamento, Oliveira identifica como atividade da Controladoria a função de coordenação das ações das demais unidades organizacionais com vistas ao alcance da otimização dos resultados da instituição.

A amplitude do campo de estudos, a abrangência da área de atuação e a visão multidisciplinar atribuída à Controladoria constituem os elementos que contribuem para dificultar o estabelecimento de uma definição mais precisa.

Nessa linha de raciocínio, Carvalho (1995, p. 14) afirma:

A literatura pesquisada e a experiência prática verificada nas empresas demonstra, à evidência, que, em meio a algumas concordâncias, remanesçam muitas indefinições e contradições acerca do que vem a ser a Controladoria e, para usar a visão preferida pela maioria dos autores, do que compreende o órgão de mesmo nome inserido no seio das organizações empresariais deste final de século.

Entretanto, nos conceitos apresentados, tanto no aspecto da Controladoria como ciência, quanto como unidade administrativa, podem ser destacados alguns termos-chave: administração de sistemas de informações, gestão do resultado econômico, processo de gestão e tomada de decisão.

Assim, entende-se que a Controladoria procura assegurar a eficácia empresarial por meio do fornecimento de informações que contribuam para o processo decisório e para a otimização dos resultados econômicos da organização.

Nesse contexto, a Controladoria se estabelece com uma posição de destaque dentro do ambiente organizacional, e, como unidade organizacional, possui missão e funções definidas no modelo de gestão da empresa.

### 2.1.3 Missão

Segundo Schmidt e Santos (2006, p. 31), “a missão de uma entidade pode ser entendida como o verdadeiro motivo de sua existência”.

Corroborando a visão de Schmidt e Santos (2006), Nakagawa (2007, p. 25) afirma que “a missão de uma empresa é sua razão de ser”.

Discorrendo sobre missão, Tavares (2007, p. 103) faz uma relação da razão de ser da empresa com o cotidiano da organização, quando afirma:

A missão corresponde ao enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócio. É a dimensão do negócio, que é concretizada nas ações do dia-a-dia pelos membros da organização. Consiste na razão de sua existência e na delimitação de seu espaço de atuação.

Com base nos conceitos de missão apresentados e fazendo-se uso de uma analogia com relação à razão de ser e o principal motivo da existência de um departamento de Controladoria em uma organização, apresenta-se, a seguir, a missão da Controladoria.

Riccio e Peters (1993 apud CASTELO, 2005, p. 24) destacam a importância da Controladoria como unidade coordenadora dos demais órgãos, quando apresentam a seguinte opinião:

Pode ser entendida como missão da Controladoria a coordenação de esforços para que seja alcançada a sinergia que irá corresponder a um resultado global igual ou superior à soma dos resultados individuais das áreas, garantindo o cumprimento da missão e da continuidade da organização.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (1997, p. 25), “a missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

Procurando ser analítico, Silva Neto (1998, p. 42) entende que a missão da Controladoria na empresa é:

Ser um mecanismo de estruturação, coordenação, qualificação, controle e distribuição de informações dos sistemas de planejamento, mensuração e avaliação (estratégicos e operacionais) quanto a: recursos totais, lucratividade e indicadores de desempenho dos processos empresariais e de seus respectivos produtos.

Corroborando a idéia inicial de Figueiredo e Caggiano (1997), porém introduzindo uma ênfase na gestão econômica, Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 346) afirmam que “a missão da Controladoria é assegurar a otimização do Resultado Econômico da Organização”.

A importância da sinergia obtida com a integração das atividades realizadas nos diversos departamentos de uma empresa recebe também um destaque especial na visão de Mosimann e Fisch (1999, p. 90), quando afirmam que “a missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas”.

Almeida, Parisi e Pereira (2001) ressaltam que, para cumprir a sua missão, a Controladoria deve ter a seguinte filosofia de atuação: coordenação de esforços visando à sinergia das ações; participação ativa no processo de planejamento; interação e apoio às áreas operacionais; indução às melhores decisões para a empresa como um todo; credibilidade, persuasão e motivação.

Padoveze (2004, p. 34) ensina que “a Controladoria tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação, que é um sistema de apoio à gestão”. Nessa ótica, surge um elemento importante, que é o sistema de informações gerenciais das empresas.

Na opinião de Oliveira, Perez Júnior e Silva (2005, p. 18), “a missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa por meio da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão”. Esses autores, em sua abordagem, agregam um novo elemento, denominado modelo de gestão organizacional.

Ao estabelecer a Estrutura Conceitual Básica da Controladoria (ECBC) em seu estudo, Borinelli (2006, p. 204) conclui que a missão da Controladoria é:

zelar pela sobrevivência e continuidade da organização, através de um processo permanente de promoção, coordenação e integração dos esforços de cada uma das partes que formam o todo organizacional, de maneira a assegurar a eficácia e a otimização do resultado econômico da entidade.

Nas diversas missões da Controladoria apresentadas pelos autores aqui mencionados, pode-se observar a presença dos seguintes aspectos: otimização dos resultados, sistema de informações, modelo de gestão, continuidade da empresa e integração das áreas.

Além da otimização dos resultados e da continuidade da empresa, a Controladoria também assume papel relevante como unidade responsável pela sinergia das unidades organizacionais com vistas ao alcance dos resultados e à sobrevivência da empresa.

Dessa forma, a missão da Controladoria pode ser entendida como a de contribuir para o processo decisório, por meio do uso de um sistema de informações gerenciais, com o objetivo de alcançar a eficácia empresarial, através da integração dos diversos departamentos que compõem a organização, otimizando o resultado econômico global da empresa e garantindo a continuidade da instituição no ambiente empresarial.

#### 2.1.4 Funções

Com o crescimento das organizações, o aumento da complexidade das operações e o acirramento da competitividade do mercado, torna-se necessário

que, para cumprir sua missão, a Controladoria possua um conjunto de funções bem definidas dentro das organizações.

Heckert e Wilson (1963 apud MOSIMANN; FISCH, 1999) estabelecem como funções da Controladoria:

- a função de planejamento de curto e longo prazo;
- a função de controle;
- a função de reporte, que inclui preparação, análise e interpretação de dados financeiros;
- a função contábil; e
- outras funções, tais como, gestão tributária, relações com mercado financeiro, fisco e auditoria.

Na década de 1970, Anthony (1976, p. 287) descrevia a função do responsável pela Controladoria por uma ótica ampliada, que não se limitava ao simples controle:

Há uma tendência de considerar o controlador como a pessoa responsável, antes de tudo, por exercer o controle. [...] Geralmente o controlador é responsável pelo projeto e funcionamento do sistema por meio do qual se coleta e relata a informação de controle, porém o uso dessa informação no controle real é de responsabilidade da administração de linha. [...] Além de sua responsabilidade por coletar dados, o controlador também pode ser responsável pela análise dos dados, por salientar seu significado à administração, e por fazer recomendações quanto ao que se deve fazer. Ele pode fiscalizar o ajustamento às limitações de gasto impostas pelo presidente. Controla a integridade do sistema contábil e é responsável pela salvaguarda dos bens [...]. Em anos recentes, a função de controlador tornou-se cada vez mais importante nas empresas em geral.

Kanitz (1977 apud MOSIMANN; FISCH, 1999), por sua vez, entende que as funções da Controladoria se resumem em:

Informação – administrar os sistemas contábil-financeiro- gerenciais;

Motivação – acompanhar os efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas;

Coordenação – centralizar informações com vistas à aceitação de planos e ao assessoramento à direção da empresa;

Avaliação – análise dos resultados das áreas, das atividades, dos processos e do desempenho gerencial;

Planejamento – assessorar a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos da organização; e

Acompanhamento – verificar a execução dos planos traçados para efeito de correção de falhas e/ou revisão de objetivos.

De uma forma genérica, e enfatizando a influência e o poder que a Controladoria pode exercer sobre a administração da empresa, em busca do alcance dos objetivos traçados, Horngren (1985, p. 9) afirma o seguinte:

O conceito moderno de Controladoria sustenta que, num sentido especial, o *controller* realmente controla: fazendo relatórios e interpretando dados pertinentes, o *controller* exerce uma força ou influência ou projeta uma atitude que impele a administração rumo a decisões lógicas e compatíveis com os objetivos.

Figueiredo e Caggiano (1997) afirmam que as principais atividades da Controladoria podem ser assim classificadas:

Planejamento – estabelecer e manter um plano integrado para as operações, consistentes com os objetivos e as metas da companhia a curto e a longo prazo, que deve ser analisado e comunicado aos gestores por meio de um sistema de comunicação;

Controle – desenvolver e revisar os sistemas de avaliação de desempenho da atividade da empresa, de forma que estes contribuam para melhorar o desempenho dos gestores na execução das suas funções e o resultado global da empresa;

Informação – preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo decisório, bem como preparar informações para uso externo;

Contabilidade – manter os registros do sistema de contabilidade geral e de custos em conformidade com os princípios da contabilidade e de acordo com as finalidades do controle interno;

Outras funções – administrar e supervisionar as atividades que impactam o desempenho empresarial, manter relacionamentos com auditores internos e externos, manter sistemas e procedimentos de registro e instituir programas de financiamento.

Na visão de Almeida, Parisi e Pereira (2001), a Controladoria possui as seguintes funções: subsidiar o processo de gestão, avaliar o desempenho das áreas e dos gestores da organização, avaliar o resultado da empresa, gerenciar os sistemas de informações e atender aos agentes de mercado.

Considerando que *controller* seria a nomenclatura dada ao responsável pela Controladoria, Martin (2002) identifica cinco novos eixos de transformação para que a Controladoria seja útil para as empresas, nesse cenário de mudanças contínuas, conforme delineado a seguir:

- primeiro eixo – as organizações existem para a produção de valor – todos os recursos mobilizados e utilizados pelas organizações têm um objetivo maior: produzir valor;

- segundo eixo – a Controladoria deve ser estratégica – visualizar e modelar os resultados atuais e futuros de cada empresa a partir das forças presentes nos ambientes externo e interno da empresa;

- terceiro eixo – a transformação produtiva se faz através dos processos – compreender a criação de valor por meio da transformação produtiva dos recursos utilizados em bens e serviços;

- quarto eixo – os recursos constituem a base da competitividade – avaliação dos recursos utilizados e identificação daqueles que conferem a vantagem competitiva à empresa; e

- quinto eixo – a avaliação de desempenho deve ser integrada – elaboração de modelos de representação da realidade empresarial mais complexos, mais abrangentes, integrados, fundamentados, preditivos, prospectivos, enfim, quadros consistentes com os recursos e a natureza das decisões a serem tomadas.

Peleias (2002) entende que a Controladoria tem três funções básicas: subsidiar o processo de gestão em todas as suas etapas, ou seja, nas etapas de planejamento, execução e controle; gerir os sistemas de informação para apoio ao processo de gestão; e atender aos agentes de mercado.

Nakagawa et al (2002, P. 243) afirmam:

A Controladoria vem se tornando cada vez mais imprescindível para que os gestores de uma organização exerçam adequadamente a sua governança. Verifica-se que, no intuito de buscar a maximização do potencial de lucro, a organização percebe a necessidade de atualizar suas estratégias para assegurar o equilíbrio dinâmico com o meio que a cerca.

Ultrapassando os limites que delimitam a empresa, Miranda (2002, p. 201) identifica funções da Controladoria quando declara:

A Controladoria, em uma visão tradicional, preocupa-se em criar e gerenciar sistemas de informação para apoiar a gestão econômico-financeira das empresas, ou seja, de cada elo da cadeia de valor. No entanto, isso não é mais suficiente. Não basta mais coordenar e promover a eficiência das atividades internas da empresa. No ambiente cada vez mais competitivo em

que as empresas atuam, ser uma organização eficiente não é suficiente. Muitas vezes a empresa pode ser apenas o elo eficiente de uma cadeia de valor ineficiente.

Mesmo nas empresas que têm uma Controladoria com sistemas de medição de desempenho ditos modernos, a perspectiva da cadeia de valor não é levada em conta, pelo menos não explicitamente.

Para melhor entendimento, Miranda (2002, p. 201) define cadeia de valor como o

conjunto de atividades executadas para produzir e entregar um produto ou serviço aos consumidores finais. Esse conjunto de atividades inclui desde a produção ou extração de matérias-primas básicas, seu processamento, transporte, armazenamento e distribuição, até a entrega aos consumidores finais.

Segundo Brito (2003, p. 20-21), as funções clássicas da Controladoria são:

- a) Planejamento: estabelecer e manter um projeto integrado de operações de curto e longo prazos, de acordo com as metas e objetivos da empresa, que seja revisto e analisado quando for necessário, divulgado a todos da gerência, utilizando sistemas e processos instalados de forma adequada;
- b) Controle: produzir e revisar modelos para apreciar a *performance* e para fornecer linhas gerais e base à gerência, para que possam assegurar a comparação dos resultados realizados com esses padrões, valendo-se de informações financeiras e não-financeiras;
- c) Relatórios: planejar, examinar e interpretar os resultados financeiros, para que sejam usados no processo decisório pela gerência, a fim de as informações, após analisadas, servirem de referência para os objetivos da empresa. São preparadas para autoridades reguladoras, acionistas, instituições financeiras, clientes e para o público em geral;
- d) Contabilidade: organizar todas as transações financeiras nos livros comerciais, escriturando as contas de toda a empresa, fornecendo informações essenciais para a gerência poder planejar e controlar de forma adequada os negócios da empresa;
- e) Outras responsabilidades: promover relacionamento com investidores, órgãos reguladores, auditores externos, responsáveis pela área tributária e programas de segurança, entre outros.

Enfatizando a relação risco x retorno, Brito (2003, p. 23) apresenta uma visão diferenciada quando afirma que “a Controladoria deve migrar da análise do retorno obtido para a análise do retorno em condições de risco e alocação de capital”.

Discorrendo sobre o risco, Drucker (1984, p. 542-543) adverte:

Querer eliminar o risco em um empreendimento comercial é uma futilidade. O risco é algo inerente ao comprometimento dos recursos presentes com vistas às expectativas futuras. Na verdade, o progresso econômico pode ser definido como a capacidade de tomar riscos maiores. Tentando-se eliminar os riscos ou até mesmo reduzi-los ao mínimo, só se pode torná-los irracionais e insuportáveis. E daí só resultará o risco maior de todos: o da inflexibilidade.

Segundo Schmidt e Santos (2006, p. 82), “a gestão do risco passou a representar um dos principais focos de gerenciamento nas entidades modernas”.

Analisando a advertência de Drucker (1984) e a observação de Schmidt e Santos (2006), ressalta-se a importância da variável *risco* no cotidiano das empresas, visto que o risco é inerente à atividade empreendedora.

Dessa forma, cumpre à Controladoria avaliar e acompanhar as diversas combinações da relação risco x retorno x alocação de capital, com o objetivo de subsidiar as decisões dos gestores das organizações.

Oliveira, Perez Júnior e Silva (2005, p. 13) ensinam que:

Os modernos conceitos de administração e gerência enfatizam, por sua vez, que uma eficiente e eficaz Controladoria deve estar capacitada a:

- organizar e reportar dados e informações relevantes para os tomadores de decisões;
- manter permanente monitoramento sobre os controles das diversas atividades e do desempenho de outros departamentos;
- exercer uma força ou influência capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade.

Oliveira, Perez Júnior e Silva (2005, p. 199) acrescentam o planejamento tributário como mais uma nova função da Controladoria, devido ao caráter estratégico dessa atividade, quando afirmam: “Afim, controlar e planejar estrategicamente as complexas nuances tributárias faz parte do cabedal de conhecimentos do *controller* desses novos tempos”.

Discorrendo sobre as funções da Controladoria voltadas para a gestão tributária, Nascimento, Luz e Guidotti (2007, p. 237) listam as seguintes atividades:

- monitorar e expor para os gestores as principais informações contidas nas declarações de impostos, inclusive ressaltar algum possível efeito que estas possam gerar para a empresa;
- supervisionar todas as questões relacionadas à apuração de tributos, incluindo a condução de um programa eficaz de gerenciamento de tributos que envolva todos os segmentos da corporação e forneça regras e procedimentos padronizados para atender às leis, normas e regulamentos pertinentes; e
- coordenar a integração entre as dimensões de controle de custos, controle de estoques, controle de ativos e controle contábil, na qual estão inseridos os tributos.

Ainda de acordo com Oliveira, Perez Júnior e Silva (2005), o Financial Executive Institute afirma que as principais atribuições da Controladoria são:

- estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações;
- medir a *performance* entre os planos operacionais aprovados e os padrões, reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais;
- medir e reportar a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para o atingimento desses objetivos;
- prover proteção para os ativos da empresa;

- analisar a eficiência dos sistemas operacionais;
- sugerir melhorias para a redução de custos;
- verificar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização;
- analisar as causas de desvios e sugerir correção desses planos ou dos instrumentos e sistemas de controle; e
- analisar a adequação na utilização dos recursos materiais e humanos da organização.

Na visão de Anthony e Govindarajan (2006, p. 155), as funções do *controller* são as seguintes:

- coligir e operar informações e projetar e operar sistemas de controle;
- preparar demonstrações e relatórios financeiros (incluindo declarações de imposto de renda), para conhecimento de acionistas e entidades externas;
- preparar e analisar relatórios de desempenho e auxiliar outros gerentes na interpretação desses relatórios, analisando programas e propostas de orçamentos, bem como consolidar os planos dos vários setores da empresa no orçamento anual; e
- supervisionar os procedimentos contábeis e da auditoria interna, para assegurar a validade das informações, estabelecer adequadas salvaguardas contra furtos e desfalques e executar auditorias operacionais.

De uma maneira bem simplificada, Nascimento e Reginato (2007, p. 2) enfatizam que “a função da Controladoria é apoiar o processo de decisão, através de sistemas de informação que possibilitem o controle operacional, visando ao monitoramento das atividades da empresa”.

Borinelli (2006), em seu trabalho de pesquisa com o objetivo de estabelecer a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria e conhecer as funções da Controladoria apresentadas pelos diversos estudiosos da matéria, realizou um levantamento bibliográfico que envolveu livros, dissertações, teses e *papers* produzidos por autores nacionais e estrangeiros, conforme apresentado no Quadro 2.

Nº	AUTORES BRASILEIROS	ANO	Nº	AUTORES ESTRANGEIROS	ANO
<b>LIVROS</b>			<b>LIVROS</b>		
1	Almeida et al (in CATELLI)	2001	1	Anderson e Schmidt	1961
2	Figueiredo e Caggiano	2004	2	Anthony e Govindarajan	2001
3	Kanitz	1976	3	Financial Executive Institute	1949
4	Mosimann e Fisch	1999	4	Hassler e Harlan	1958
5	Nakagawa	1980	5	Horngren et al	2004
6	Nakagawa	1993	6	Roehl-Anderson e Bragg	2000
7	Oliveira	1998	7	Sieg et al	1997
8	Oliveira et al	2002	8	Willson et al	1995

9	Padoveze	2004	<b>PAPERS</b>		
10	Peleias	2002	9	Anderson	1944
11	Perez Junior et al	1997	10	Brink	1950
12	Tung	1993	11	Fiske	1940
<b>PAPERS</b>			12	Frishkoff e Thompson	1994
13	Figueiredo	1995	13	Hartman et al	1981
14	Guerreiro et al	1997	14	Ramdeen e Fried	2003
15	Mambrini et al	2002	15	Runk e Loretta	1989
16	Moura e Beuren	2000	16	Sathe	1983
17	Teles e Vartanian	1997	17	Scheumann	1999
<b>DISSERTAÇÕES E TESES</b>			18	Swyers	1968
18	Brito	2000	19	Vatter	1950
19	Carvalho	1995			
20	Chagas	2000			
21	Farias	1998			
22	Fernandes	2000			
23	Garcia	2003			
24	Goldenberg	1994			
25	Pereira	1991			
26	Pinheiro	2000			
27	Souza	1993			
28	Yoshitake	1982			

Quadro 2 – Relação de autores pesquisados que discutem as atividades de Controladoria.  
Fonte: Borinelli (2006, p. 128)

O Quadro 3 destaca o resumo feito por Borinelli (2006) em sua pesquisa para apresentar a Estrutura Conceitual Básica da Controladoria, mostrando as atividades da Controladoria mais citadas pela literatura, de forma consolidada.

ATIVIDADE	AUTORES (em %)	
	BRASILEIROS	ESTRANGEIROS
Gerenciar o departamento de contabilidade	29	21
Desenvolver e gerenciar e sistema contábil de informação	14	32
Implementar e manter todos os registros contábeis	21	58
Elaborar demonstrações contábeis	25	58
Atender aos agentes de mercado (preparar informações)	36	47
Realizar o registro e controle patrimonial (ativos fixos)	14	32
Gerenciar impostos (registro, recolhimento, supervisão etc.)	25	37
Desenvolver e gerenciar o sistema de custos	29	42
Realizar auditoria interna	25	26
Desenvolver e gerenciar o sistema de informações gerenciais	82	11
Prover suporte ao processo de gestão, com informações	79	63

Coordenar os esforços dos gestores das áreas (sinergia)	39	11
Elaborar, coordenar e assessorar a elaboração do planejamento da organização (agrupadas)	36	32
Elaborar, coordenar, consolidar e assessorar a elaboração do orçamento das áreas (agrupadas)	29	58
Desenvolver, acompanhar e assessorar o controle do planejamento/orçamento (agrupadas)	39	47
Desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle	11	37

Quadro 3 – Resumo das atividades de Controladoria mais citadas, segundo a literatura  
Fonte: Borinelli (2006, p. 133)

No Quadro 3, observa-se que as atividades citadas pelos autores nacionais também são mencionadas pelos autores estrangeiros. Cumpre destacar a atividade "desenvolver e gerenciar o sistema de informações gerenciais", que foi citada por 82% dos autores nacionais e por apenas 11% dos autores estrangeiros.

Ainda de acordo com o Quadro 3, em âmbito nacional, as principais atividades da Controladoria são: "desenvolver e gerenciar o sistema de informações gerenciais" e "prover suporte ao processo de gestão, com informações".

Observa-se, assim, a ênfase na administração das informações como sendo uma das atividades preponderantes da Controladoria, na visão dos autores brasileiros pesquisados por Borinelli (2006).

Ainda segundo os resultados da pesquisa de Borinelli (2006), no Quadro 4 são apresentadas as atividades menos citadas pelos autores pesquisados.

ATIVIDADE	QUANTIDADE DE CITAÇÕES	
	AUTORES BRASILEIROS	AUTORES ESTRANGEIROS
Preparar análise interpretativa das demonstrações contábeis	0	4
Relacionar-se com agentes de mercado	1	1
Assessorar a auditoria externa	1	2
Acompanhar o mercado (Analisar oportunidades e ameaças)	2	2
Realizar análise de viabilidade de projetos de investimento	4	2
Gerenciar o sistema de preços de transferência	0	2
Analisar, financeiramente, processos organizacionais	0	1
Realizar análises financeiras (risco e retorno)	2	2
Desenvolver condições para a realização da gestão econômica	1	0
Proceder à avaliação econômica	1	0
Responsabilizar-se pela gestão econômica	1	0
Supervisionar as funções de tesouraria delegadas	0	3

Quadro - 4 Resumo das atividades de Controladoria menos citadas, segundo a literatura.  
Fonte: Borinelli (2006, p. 134)

Com relação às atividades menos citadas na literatura analisada por Borinelli (2006), observa-se, no Quadro 4, que não há grandes discrepâncias entre autores nacionais e estrangeiros.

Vale ressaltar que os autores apresentados nesta seção não fazem distinção conceitual entre os termos “atividades”, “funções” e “atribuições”. Esse fato é claramente percebido quando se observa que várias atribuições citadas por alguns autores como “funções de Controladoria” também são citadas por outros como “atividades de Controladoria”. Dessa forma, como função e atividade são utilizados indistintamente pelos autores pesquisados, optou-se, neste estudo, por utilizar-se os termos como sinônimos, ou seja, possuindo o mesmo significado.

Nesse contexto, as funções apresentadas neste capítulo são classificadas em cinco grandes grupos, considerando-se as atribuições que possuem propósitos semelhantes, segundo entendimento deste autor, conforme apresentado a seguir:

- **Funções de planejamento** – compreendem as atribuições relacionadas ao planejamento organizacional, envolvendo aspectos estratégicos e operacionais, a elaboração do orçamento e simulação de cenários.

- **Funções de avaliação e controle** – envolvem as ações relacionadas à execução dos planos estabelecidos, ao cumprimento das metas, à implementação das ações e ao estabelecimento de mecanismos que proporcionem a identificação de desvios e suas respectivas causas, para que possam ser devidamente corrigidos. Enfim, correspondem à análise do desempenho obtido em função dos recursos utilizados e em comparação com o desempenho planejado. Nesse item, destacam-se as atividades de acompanhamento do mercado, dos planos delineados, do comportamento e da motivação dos empregados, controle das operações, registro e controle de ativos, análise da estrutura de capitais, monitoramento das atividades, supervisão da tesouraria, realização de auditoria interna, acompanhamento do orçamento, gerenciamento do sistema de preços de transferência, desenvolvimento dos padrões de avaliação de desempenho, gestão de custos, análise da utilização dos recursos disponíveis, análise financeira, avaliação do desempenho das atividades operacionais, das áreas, dos gestores e da empresa, análise de projetos e investimentos e gestão econômica da empresa como um todo.

- **Funções de gestão da informação** – compreendem as atribuições relacionadas à concepção de modelos de informações que contribuam para o processo de gestão, bem como instrumentos para reportar aos acionistas proprietários e demais partes interessadas, quer no âmbito interno, quer no âmbito externo da empresa. Nesse caso, classificam-se as atividades de assessoria e consultoria aos gestores no processo de gestão, coordenação da integração das áreas, atendimento às auditorias, fisco, instituições de mercado, elaboração de relatórios internos, externos e preparação de informações econômico-financeiras.

- **Funções de gestão contábil** – estão relacionadas ao desenvolvimento e implementação dos princípios e práticas contábeis a que a empresa está sujeita. Fazem parte desse grupo as atividades de implementar e manter registros, políticas e procedimentos contábeis, gerenciar o departamento e o sistema de contabilidade, elaborar e analisar as demonstrações contábeis e realizar a gestão tributária.

- **Funções de gestão de risco** – correspondem a uma série de funções novas que compreendem as atividades de identificar, mensurar, analisar, avaliar e mitigar os riscos envolvidos no negócio da empresa. Nesse item está enquadrada a análise do binômio risco–retorno.

Dessa forma, as funções apresentadas nos Quadros 3 e 4 são classificadas nos grupos criados por este autor, conforme mostra o Quadro 5.

<b>Grupo</b>	<b>Funções</b>
Planejamento	Auxiliar no processo de planejamento Gerenciar o orçamento Realizar projeções e simulações para o planejamento
Avaliação e Controle	Avaliar o desempenho das áreas, dos gestores e da empresa Controlar o desempenho e atividades Controlar os ativos Acompanhar a motivação Avaliar processos Acompanhar a execução dos planos Desenvolver padrões de desempenho Analisar a utilização de recursos Supervisionar a tesouraria Supervisionar a auditoria interna Realizar auditoria interna Controlar o patrimônio Analisar os demonstrativos financeiros Analisar dados financeiros Acompanhar o mercado Analisar viabilidade de projetos Avaliar a cadeia de valor Gerenciar o sistema de custos Gerenciar os sistemas de controle Gerenciar sistemas de preços de transferência

	Analisar a estrutura de capitais da empresa (Instituir programas de financiamento)
Gestão da informação	Gerenciar os sistemas de informação Atender aos agentes de mercado Elaborar relatórios internos Elaborar relatórios externos Preparar dados financeiros Atender ao fisco e auditorias Subsidiar o processo de gestão Prestar consultoria e assessoria aos gestores Prover suporte ao processo de gestão Coordenar os esforços das áreas
Gestão Contábil	Executar a função contábil Fazer a supervisão contábil Gerenciar a contabilidade Gerenciar o sistema contábil Elaborar demonstrações contábeis Desenvolver políticas e procedimentos contábeis Efetuar a gestão tributária Assessorar auditorias externas
Gestão de Risco	Gerenciar riscos Analisar a relação risco/retorno

Quadro 5 – Grupos de funções da Controladoria

Fonte: Elaborado pelo autor

À medida que o tempo passa, novas funções são atribuídas à Controladoria. Funções complexas, que acompanham o dinamismo do ambiente empresarial e, inclusive, ultrapassam as fronteiras delineadas pelos limites da empresa, podendo chegar aos diversos elos que compõem a cadeia produtiva em que as organizações estão inseridas.

Nesse contexto, a Controladoria torna-se cada vez mais abrangente, tornando-se mais difícil delimitar, de forma clara, a sua atuação e abrangência no universo empresarial.

## 2.2 Estrutura organizacional e a Controladoria

De acordo com as abordagens clássicas da administração, a base fundamental da organização é a divisão do trabalho. À medida que uma organização cresce e torna-se mais complexa, tende a buscar a especialização maior das unidades que compõem sua estrutura organizacional.

Welsch (1983, p. 33) ressalta a importância da divisão do trabalho, principalmente nas empresas de médio e grande porte, como um dos fatores importantes no alcance da eficiência operacional:

Para aumentar sua eficiência administrativa e operacional, todas as empresas, exceto talvez as de menor porte, devem ser estruturalmente desagregadas em subunidades organizacionais, a cujos administradores

estão atribuídas a autoridade e a responsabilidade específicas pelas atividades operacionais correspondentes.

Segundo Campiglia e Campiglia (1995, p. 377), “devido à crescente diversificação de atividades nas empresas modernas e à necessidade de se conhecerem com clareza os resultados de cada atividade isoladamente, a forma de organização descentralizada tem sido adotada com muita freqüência”.

Nesse contexto, surge a denominada departamentalização, que, segundo Drucker (1984, p. 696) “é o processo de agrupar as atividades da organização em subunidades básicas, geralmente levado a efeito mediante a utilização de alguma característica comum, como a função, o produto ou a localização geográfica”.

Griffin (2007, p. 201) corrobora o conceito de Drucker (1984) quando afirma que departamentalização é “o agrupamento de tarefas segundo uma disposição lógica”.

Assim, conclui-se que a departamentalização é uma forma de se obter homogeneidade de tarefas em cada órgão. Griffin (2007) identifica os seguintes tipos de departamentalização: por função, por produto, por cliente e por localização.

Complementarmente, Griffin (2007, p. 201) afirma que a departamentalização funcional “é a forma mais comum de departamentalizar”, e, ainda segundo o autor, consiste no “ato de agrupar tarefas que compreendem a mesma atividade ou atividades similares”.

Por essa ótica, e com base na missão e no conceito de Controladoria apresentados, observa-se que por meio de uma departamentalização funcional, as funções da Controladoria podem ser agrupadas em unidades organizacionais.

Para 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 gerencial”. Na avaliação desses autores, a Controladoria é um órgão de assessoria à gestão empresarial.

Segundo Almeida, Parisi e Pereira (2001), a Controladoria, vista como unidade administrativa, é responsável pela coordenação da tecnologia de gestão da empresa, ou seja, a aplicação da teoria, conceitos e a utilização de um sistema de informações. É também o órgão responsável pelo estabelecimento da sinergia e do direcionamento dos esforços dos demais gestores para que seja obtida a otimização do resultado global da empresa. Nessa visão, a Controladoria desempenha o papel

de coordenadora e promotora da integração das diversas áreas da empresa na busca da eficácia empresarial.

Na opinião de Oliveira, Perez Júnior e Silva (2005, p. 13), a Controladoria pode ser entendida 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”.

Ainda pela ótica de Oliveira, Perez Júnior e Silva (2005), como órgão administrativo, a Controladoria pode ser estruturada sobre dois grandes segmentos, conforme apresentado na Figura 1.

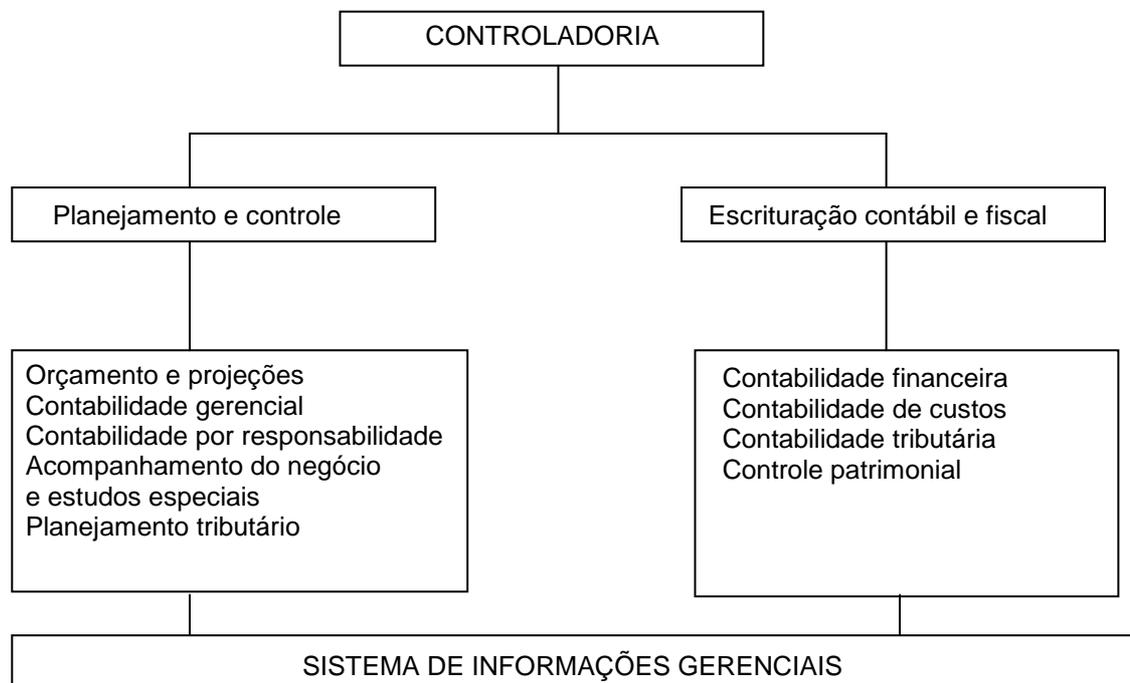


Figura 1 – Estrutura da Controladoria  
Fonte: Oliveira, Perez Júnior e Silva (2005, p. 16)

Segundo Schmidt e Santos (2006, p. 51), “o desenho da estrutura organizacional da entidade depende diretamente do nível de autoridade definido e dos controles implementados”.

Anthony e Govindarajan (2006, p. 156), de forma bem direta, afirmam categoricamente que “a função da Controladoria é uma função de assessoria, no organograma”.

Nesse sentido, quanto ao posicionamento organizacional da Controladoria, Schmidt e Santos (2006) destacam que, geralmente, esse departamento se posiciona como *staff* do principal gestor da empresa.

Barros Neto (2001) define órgão de *staff* como sendo aquele que possui alto grau de especialização e fornece subsídios de alta qualidade técnica para o processo decisório da empresa.

A visão de Schmidt e Santos (2006) é representada no organograma da Figura 2.

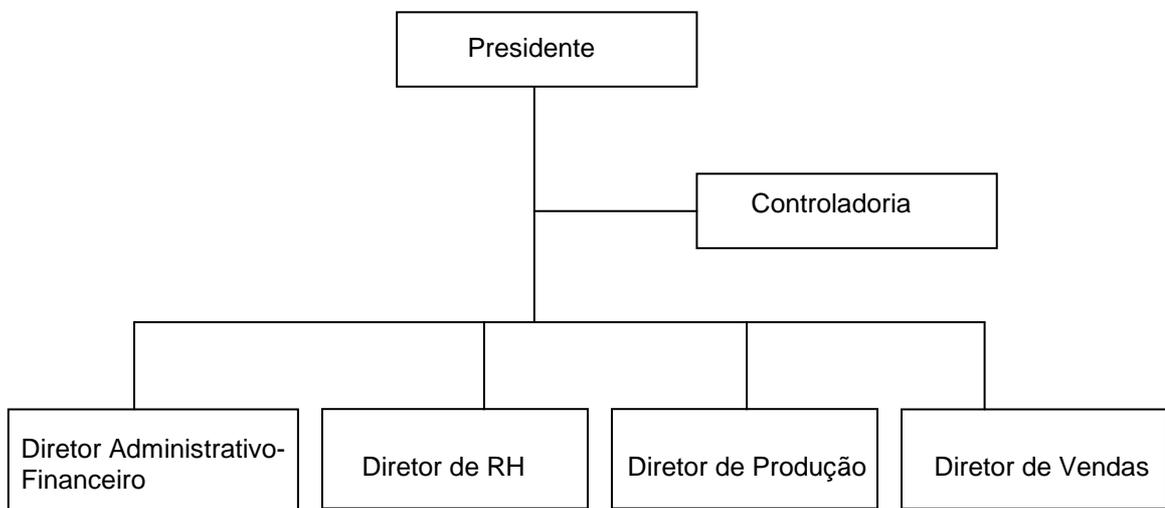


Figura 2 – Controladoria como *staff* do presidente  
Fonte: Schmidt e Santos (2006, p. 55)

Schmidt e Santos (2006) ressaltam ainda que em algumas empresas, cujo diretor administrativo-financeiro é a segunda pessoa na hierarquia organizacional, a Controladoria pode aparecer como subordinada a essa diretoria, conforme apresentado na Figura 3.

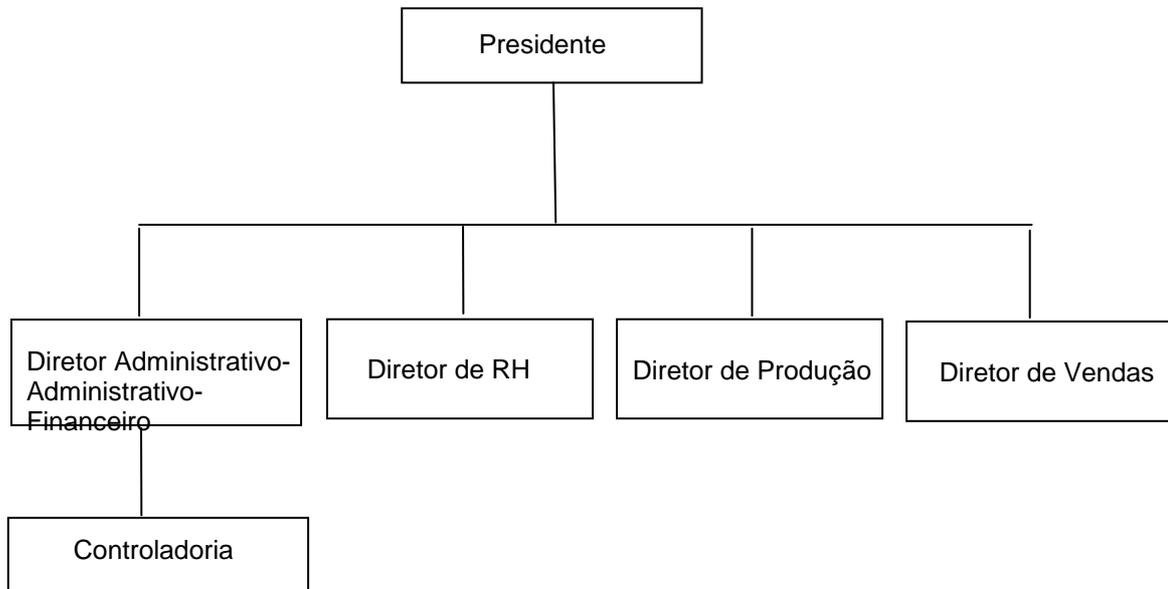


Figura 3 – Controladoria como subordinada do diretor administrativo-financeiro  
 Fonte: Schmidt e Santos (2006, p. 56)

Roehl-Anderson e Bragg (2004 apud SCHMIDT; SANTOS, 2006) afirmam que a Controladoria pode assumir as seguintes funções adicionais: gerenciar a cobertura de seguros; conduzir ofertas públicas de títulos; tratar com potenciais investidores; tratar com credores em casos especiais; determinar níveis de crédito de clientes; e gerenciar investimentos da entidade.

Essa visão é compartilhada por Schmidt e Santos (2006), segundo os quais, em empresas menores, a Controladoria pode assumir funções adicionais, que geralmente estão ligadas à área financeira. Complementarmente, os autores citam também funções ligadas à área de gestão de pessoas, tais como administração de planos de pensão, revisão da documentação de colaboradores admitidos, elaboração do plano de carreira dos principais gestores e atualização dos manuais de rotinas, como funções que também podem ser de responsabilidade da Controladoria em entidades de menor porte.

Ainda sob o aspecto da Controladoria como unidade organizacional, porém de forma antagônica, Peleias (2002, p. 15) ressalta:

[...] é possível que em algumas empresas não exista uma área específica de Controladoria, em função de fatores como porte, cultura organizacional e estágio de desenvolvimento gerencial. Nessas circunstâncias, é preciso identificar, de forma clara, quem são os gestores ou áreas de responsabilidade incumbidos de exercer o papel que caberia à Controladoria, total ou parcialmente, para que sejam propiciadas as condições de cumprimento de suas funções de forma eficaz.

Com base nos conceitos, funções e missão aqui apresentados, observa-se claramente que a Controladoria, como unidade administrativa, deve estar estruturada de forma a possibilitar o acompanhamento, a avaliação e o controle das atividades e dos processos de todas as áreas da empresa, bem como a contribuir para o planejamento estratégico e para a gestão empresarial, por meio da utilização de um sistema de informações gerenciais que viabilize o alcance da eficácia empresarial e a continuidade da instituição.

Observa-se ainda que não há um consenso se, conceitualmente, a Controladoria seria um órgão de *staff*, coordenação, órgão de gestão ou híbrido, mesmo porque essa conceituação pode ser considerada secundária. O que devem ser destacados, na verdade, são a realização das funções de forma adequada e o alcance da missão e dos objetivos para o qual a Controladoria foi criada, visto que estes podem ser alcançados com a Controladoria atuando com diferentes funções e dentro dos diversos níveis hierárquicos da instituição. Essa posição e essa forma de atuação podem diferir de uma empresa para outra, dependendo dos respectivos porte e estrutura organizacional. Em um caso extremo, podem até existir empresas cujas funções e atividades de competência da Controladoria estejam distribuídas entre outras unidades administrativas.

### **2.3 A Controladoria e o processo de gestão**

De acordo com a missão, os conceitos e as funções apresentados no item anterior, observa-se que a Controladoria assume importância fundamental no processo de gestão das empresas. Dessa forma, torna-se necessário aprofundar um pouco mais sobre essa relação.

#### **2.3.1 Processo de Gestão**

O processo de gestão de uma empresa compreende as etapas em que ocorrem as decisões dos gestores. Johnson e Kaplan (1993, p. 136) afirmam que:

Quem toma decisões deseja uma visão prospectiva das decisões alternativas a confrontá-lo, propósito para o qual os custos históricos são inúteis. A preocupação relevante é com os custos que serão contraídos, ou as rendas que serão perdidas em consequência de decisões atuais.

Discorrendo sobre o processo de gestão, Pereira (2001, p. 58) acrescenta:

Essencialmente, o processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessários para sua continuidade.

Beuren (2002, p. 18) faz uma relação entre o processo de gestão, o processo decisório e os resultados das empresas, quando afirma:

O processo de gestão visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização. Aqui são contempladas as etapas de planejamento estratégico e operacional, execução e controle, desenvolvidas de acordo com o modelo de gestão da empresa.

De uma forma geral, identifica-se o planejamento, a execução e o controle como etapas que compõem o processo de gestão. A seguir, são apresentados os conceitos das referidas etapas e suas subdivisões.

### 2.3.1.1 Planejamento

De forma direta e prática, Anthony (1976, p. 273) ensina que “planejamento é o processo de decidir o que a organização vai fazer”.

A respeito disso, ensina Ackoff (1980 apud NASCIMENTO; REGINATO, 2007, p. 128):

O planejamento é algo que fazemos antes de agir; isto é, tomada antecipada de decisões. É um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação [...] o planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros planejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita. O planejamento, portanto, preocupa-se tanto em evitar ações incorretas quanto em reduzir a freqüência dos fracassos ao se explorar a oportunidade.

Welsch (1983, p. 29) estabelece que a função de planejar dentro de uma empresa se constitui em:

- a. desenvolver de maneira imaginativa novas potencialidades de lucros e melhorar as atividades geradoras de lucros já existentes na empresa; e
- b. estabelecer sistematicamente os objetivos relevantes da empresa e formular estratégias e planos realistas para alcançar tais objetivos a curto e longo prazos.

Mosimann e Fisch (1999, p. 42-43) conceituam o planejamento como “a determinação dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser alcançados. É a ponte que serve de elo entre o estágio **onde estamos** e o estágio **para onde vamos**”.

De forma bastante simplificada, Padoveze (2004, p. 27) afirma que “planejamento é a definição de um plano para ligar uma situação desejada com a situação atual”.

Pela ótica empresarial, o planejamento pode ser concebido como um processo que envolve avaliação e decisão, com o objetivo de alcançar uma situação desejada, com base em informações relativas ao ambiente externo e levando em conta os aspectos organizacionais que compõem a situação atual da empresa, tais como a missão, as crenças, os valores, sua estrutura organizacional e os recursos disponíveis.

A Figura 4 ilustra os conceitos apresentados.

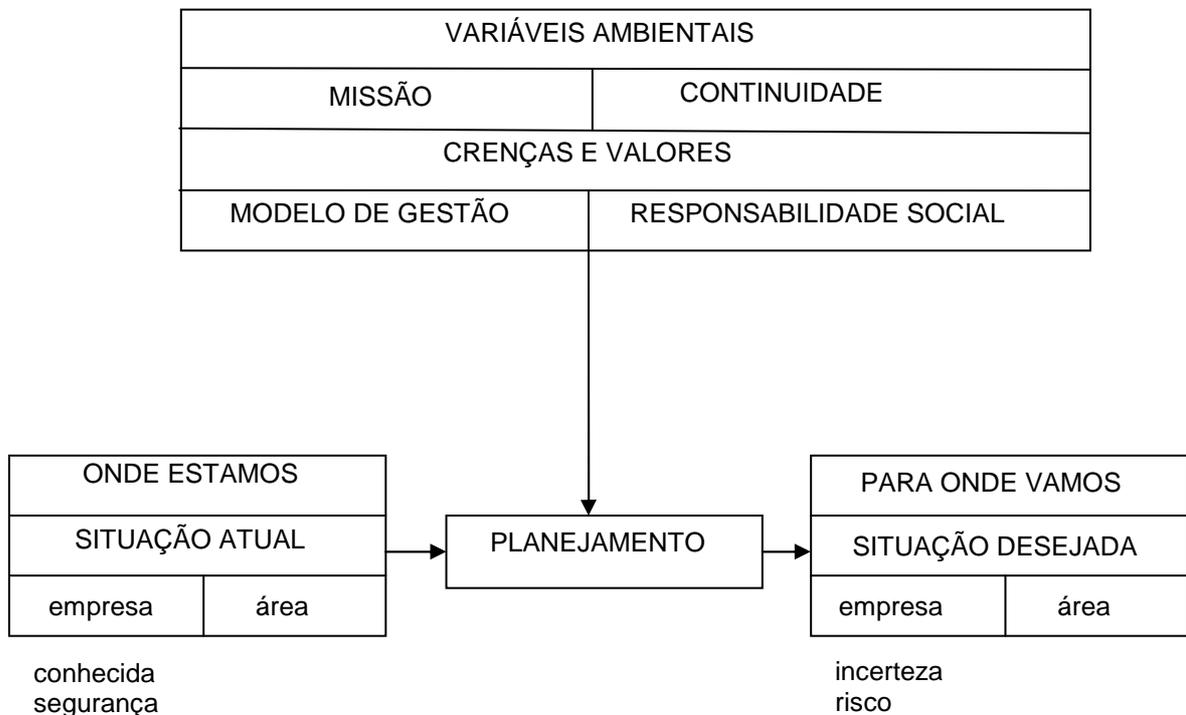


Figura 4 – Planejamento de uma empresa como um todo ou de uma única área da empresa, como ponte entre duas situações.

Fonte: Mosimann e Fisch (1999, p. 43)

Mosimann e Fisch (1999) mencionam as seguintes características do planejamento:

- elemento que antecede as operações;
- sempre existe, embora algumas vezes não esteja expresso ou difundido, ou seja, é informal;
- é um processo dinâmico;
- tende a reduzir incertezas;

- aumenta a probabilidade de alcance dos objetivos definidos;
- interage permanentemente com o controle; e
- possibilita avaliar o desempenho da empresa.

Mosimann e Fisch (1999) afirmam que, de acordo com a sua amplitude ou nível de atuação, o planejamento pode ser classificado em três tipos: estratégico, tático e operacional.

Já na visão de Peleias (2002), o planejamento possui três etapas: planejamento estratégico, etapa do pré-planejamento operacional e planejamento operacional.

De forma simplificada, Padoveze (2004) estabelece que o planejamento pode ser subdividido em duas fases: planejamento estratégico e planejamento operacional.

O planejamento estratégico corresponde à etapa inicial do processo de gestão. Nessa etapa, a empresa formula suas estratégias empresariais dentro de uma visão de futuro vislumbrada pela instituição.

Para Ansoff e Hayes (1976, p. 15), o planejamento estratégico pode ser definido como:

Análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização essa que deveria satisfazer do melhor modo possível os objetivos da empresa.

Drucker (1984, p. 136) chama a atenção para o dinamismo, a continuidade, a sistematização e a amplitude do planejamento estratégico:

É o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 138) destacam que “o planejamento estratégico tem como premissa fundamental o cumprimento da missão da empresa”.

Oliveira, Perez Júnior e Silva (2005, p. 144) enfatizam que “o planejamento estratégico procura estabelecer metas que, se atingidas, possibilitarão a empresa alcançar os objetivos definidos”.

Anthony e Govindarajan (2006, p. 382) adicionam um elemento importante ao conceito de planejamento estratégico, quando inserem o orçamento

nesse conceito e afirmam que “o planejamento estratégico é o processo pelo qual se decidem os programas que a empresa adotará e a quantidade aproximada de recursos que a empresa reservará para cada um desses programas nos vários anos seguintes”.

Observa-se que nos conceitos de planejamento estratégico de Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001), Oliveira, Perez Júnior e Silva (2005) e Anthony e Govindarajan (2006), enfatiza-se, primordialmente, a importância do planejamento pela ótica interna da empresa, ou seja, com relação à missão e objetivos da instituição. Em seus conceitos, referidos autores não mencionam explicitamente o ambiente em que a empresa está inserida.

Saindo dessa visão interna, e fazendo uma relação com o ambiente em que atua a empresa, Peleias (2002, p. 23) conceitua o planejamento estratégico como:

etapa de análise conjunta dos ambientes externo (para identificação de oportunidades e ameaças) e interno (para identificação de pontos fortes e fracos). Objetiva a definição de diretrizes estratégicas que assegurem o cumprimento da missão da empresa.

Analisando-se a idéia de Peleias (2002), pode-se concluir que o planejamento estratégico procura proporcionar um equilíbrio dinâmico entre a empresa, sua missão, objetivos, metas e o ambiente em que ela está inserida.

Schmidt e Santos (2006) ressaltam a importância de, no estabelecimento das estratégias, serem analisados aspectos internos e externos da entidade, suas oportunidades de negócios, os riscos, os pontos fortes e fracos inerentes à atividade, com o objetivo de harmonizar as habilidades internas com as oportunidades externas, visando ao alcance da missão institucional.

Em todos os conceitos de planejamento estratégico aqui apresentados, observa-se claramente a ênfase no alcance da missão, metas e objetivos traçados pela organização, em busca de um futuro desejado. Entretanto, por uma ótica mais ampliada, mais atualizada e mais efetiva, faz-se necessário inserir nesses conceitos a importância da análise das variáveis externas, bem como a relação da empresa com o ambiente empresarial em que está inserida.

Fugindo um pouco do raciocínio dos autores já mencionados, Nakagawa (2007, p. 51) adiciona os eventos passados como uma variável que pode contribuir para o estabelecimento do planejamento estratégico, quando ensina:

planejamento estratégico é um processo lógico e sistemático que se preocupa com os efeitos futuros das decisões tomadas no presente e se inicia, muitas vezes, com a avaliação da situação atual da empresa comparada com desempenhos passados, fazendo-se a partir daí projeções que levam em conta cenários alternativos mais prováveis no futuro.

Trata-se de uma lembrança muito sábia de Nakagawa (2007), pois o histórico do desempenho passado é também uma excelente base de informações para auxiliar na construção do presente e do futuro de toda e qualquer organização.

Merece destaque também o ensinamento de Drucker (1984), ao enfatizar que o planejamento estratégico é um processo contínuo e sistematizado.

A segunda etapa do planejamento é o planejamento operacional. Para Mosimann e Fisch (1999, p. 49), “o planejamento operacional consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa, consubstanciadas em planos para um determinado período de tempo, em consonância com as diretrizes estratégicas estabelecidas”.

Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001) dividem o planejamento operacional em três fases:

- Pré-planejamento operacional – consiste na identificação e na escolha de alternativas operacionais que viabilizem as diretrizes estratégicas estabelecidas;
- Planejamento operacional – médio e longo prazos – também corresponde ao mesmo conceito adotado por Peleias (2002), sendo que os autores acrescentam a perspectiva temporal adotada pela empresa como médio e longo prazos (um ano por exemplo); e
- Planejamento operacional – curto prazo – que possui conceito equivalente à fase de programação conceituada por Padoveze (2004). Nesse caso, também é adotada, pelos autores, a perspectiva temporal de curto prazo da empresa (um mês, por exemplo).

Miranda e Libonati (2003, p. 54) definem o planejamento operacional da seguinte forma:

É o detalhamento e quantificação das diretrizes definidas no planejamento estratégico. A preocupação maior, aqui, é com o detalhamento das ações das subunidades da organização. É onde se explicitam as ações e resultados desejados. O orçamento tradicional que conhecemos representa o resultado do planejamento operacional e é a quantificação do mesmo.

Peleias (2002, p. 23) define essa etapa da seguinte forma:

Etapa de detalhamento das alternativas selecionadas no pré-planejamento operacional, relacionada a recursos, produtos, volumes, preços e outras variáveis, compreendendo um horizonte de tempo (curto, médio e longo prazos); é a programação elaborada no momento mais próximo da

realização dos eventos, com base no conhecimento mais seguro das variáveis envolvidas.

Ressalte-se, no entanto, que, segundo Peleias (2002), há uma fase anterior ao planejamento operacional, denominada pré-planejamento operacional, que consiste na identificação e na escolha de alternativas operacionais que viabilizem as diretrizes estratégicas estabelecidas.

Padoveze (2004, p. 27) destaca que o planejamento operacional “define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional”. Ainda pela ótica de Padoveze (2004), há uma fase adicional, denominada programação, na qual se replaneja, a curto prazo, adequando-se as expectativas em face das alterações dos ambientes externo e interno.

Nakagawa (2007, p. 52) pensa similarmente a Padoveze (2004), quando declara que o planejamento operacional “define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional na busca de um equilíbrio estacionário das interações dinâmicas que ocorrem em nível de seus subsistemas internos”.

Por fim, conclui-se que o planejamento é um processo contínuo, onde são analisadas variáveis internas e externas, de curto e longo prazo, e são estabelecidos meios e recursos para se alcançar um objetivo predeterminado, observando-se a situação atual em que a empresa se encontra e a situação desejada, podendo também ser observada a experiência passada como elemento adicional desse processo.

### 2.3.1.2 Execução

A fase de execução corresponde à etapa do processo de gestão em que as ações são implementadas e as transações são realizadas. Nessa fase, são implementadas as ações estabelecidas no planejamento operacional.

Mosimann e Fisch (1999, p. 37) definem essa fase da seguinte forma:

A execução é a fase do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem. Essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejado. Dessa forma, o planejamento antecede as ações de execução. É por meio das ações (do fazer) que surgem os resultados.

Discorrendo sobre a etapa de execução, Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 146) afirmam que “corresponde à fase em que os recursos são consumidos e os produtos gerados”.

Peleias (2002, p. 25) define a fase de execução como sendo “a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, em que as ações emergem por meio do consumo de recursos e de sua transformação em bens e serviços”.

Padoveze (2004, p. 28) corrobora os conceitos já mencionados e destaca a necessidade do alinhamento das ações executadas com o planejamento, ao afirmar que “a execução deve estar em coerência com o planejado e programado”.

Discorrendo sobre a fase de execução, Ortega (2005, p. 37) conclui da seguinte forma: “Assim, executar é, na realidade, realizar atividades ou trabalhar para a consecução dos objetivos e metas descritos nos planejamentos estratégico e operacional”.

Ao conceituar a fase de execução, observa-se, nos autores apresentados aqui referenciados, que não há discrepâncias com relação a esse conceito. Dessa forma, Mosimann e Fisch (1999) conseguem definir essa fase com a abrangência e a profundidade dos demais autores.

Ainda sobre o tema *execução*, Ansoff (1977) denomina programa uma seqüência de ações no tempo, utilizadas para orientar e coordenar as operações realizadas no ambiente organizacional. Complementando seu raciocínio, o autor afirma que a freqüente ocorrência de determinada atividade pode ser traduzida em um procedimento padronizado de operação.

A padronização de operações e o estabelecimento de programas operacionais certamente contribuem para o controle organizacional, que é a etapa posterior ao processo decisório.

Na fase de execução, todos os departamentos ou unidades organizacionais trabalham no sentido de realizar o que foi planejado, com a finalidade de alcançar os objetivos traçados na fase de planejamento.

Essa é a fase operacional, propriamente dita, em que todas as unidades da organização possuem funções e responsabilidades específicas.

Merece destaque especial a ênfase atribuída por Atkinson et al (2000, p. 58) à informação não-financeira nas atividades executadas dentro da organização:

Informação não-financeira sobre atividades em execução é crítica para melhoria dos processos internos e para satisfação do cliente. Os

funcionários devem focar não apenas a redução de custos, mas também a melhoria da qualidade, a redução do ciclo do tempo e a satisfação das necessidades dos clientes.

Por fim, a fase de execução corresponde a um processo contínuo em que as decisões são tomadas pelos gestores e executadas pelos empregados. Essas decisões são suportadas por um conjunto de informações gerenciais que contribuem para a otimização do resultado dos departamentos, e, conseqüentemente, da empresa, por meio do uso eficiente dos recursos necessários para a disponibilização dos produtos e serviços gerados pela organização, com o objetivo de atender, ou até mesmo superar, as necessidades dos clientes.

A padronização das operações realizadas diariamente e o estabelecimento de programas operacionais auxiliam no alcance da eficiência operacional e contribuem sobremaneira para se verificar se os procedimentos executados estão de acordo com o planejado.

### 2.3.1.3 Controle

Após a fase de execução, vem a fase de controle, durante a qual se procura assegurar que sejam efetivamente alcançados os objetivos, metas e resultados planejados.

Na visão de Anthony (1976, p. 20), o controle “é o processo pelo qual a administração se assegura, tanto quanto possível, de que a organização segue os planos e as políticas da administração”.

Ao definir o controle, Welsch (1983, p. 41) afirma que “podemos definir o controle como sendo simplesmente a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos”.

De maneira similar, Drucker (1984, p. 694) afirma que controle é “a função da administração que visa manter as atividades da organização dirigidas de forma a produzir os resultados desejados”.

Welsch (1983) e Drucker (1984) definem controle de uma forma muito genérica, sem especificar as ações práticas da atividade.

Por uma ótica mais pragmática e operacional, Atkinson et al (2000, p. 581) ensinam que “controle é o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos”, e complementam: “o processo de monitorar, avaliar e melhorar o desempenho da

empresa para alcançar seus objetivos é normalmente chamado controle organizacional”.

Segundo a ótica de Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 146), “a fase de controle corresponde à implementação de ações corretivas, quando os resultados realizados são diferentes dos planejados, no sentido de assegurar que os objetivos planejados sejam atingidos”.

Diferenciando-se um pouco da visão de Anthony (1976), Welsch (1983) e Drucker (1984), Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001) enfatizam o conceito de controle pela ótica da implantação de ações corretivas.

Peleias (2002, p. 26) conceitua a etapa de controle como sendo:

A etapa do processo de gestão, contínua e recorrente, que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução; analisa os desvios ocorridos, procurando identificar suas causas, sejam elas internas ou externas; direciona as ações corretivas, observando a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando alcançar objetivos propostos.

Observa-se claramente que no conceito apresentado por Peleias (2002) estão contidas as visões de Anthony (1976), Welsch (1983), Drucker (1984), Atkinson et al (2000) e Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001).

Padoveze (2004, p. 28) complementa os conceitos aqui apresentados ao acrescentar que, “dentro do enfoque sistêmico, o controle faz também o papel de *feedback* ou retroalimentação do sistema”.

Anthony e Govindarajan (2006, p. 30) imputam aos gestores da organização a responsabilidade pelo processo de controle, quando defendem que “o processo de controle gerencial é o processo que os gerentes usam para assegurar que os membros da organização respeitem as estratégias”.

Discorrendo sobre a função de controle num sentido mais amplo e analítico, Welsch (1983, p. 42) afirma que o controle envolve as seguintes atividades:

1. medidas de desempenho em oposição aos objetivos, planos e padrões predeterminados;
2. comunicação (por meio de relatórios) dos resultados do processo de mensuração aos indivíduos e grupos apropriados;
3. análise das diferenças em relação aos objetivos, planos, políticas e padrões para determinar possíveis causas;
4. consideração de alternativas de ação para corrigir as deficiências observadas;
5. escolha e adoção de alternativa mais promissora; e
6. acompanhamento para avaliar a eficácia da ação corretiva e *feedback* de informações ao processo de planejamento, para melhorar os ciclos subsequentes de planejamento e controle.

Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p. 146) identificam em que locais devem ser implementados os controles, quando afirmam que “o controle deve ser executado nas áreas operacionais, na administração das áreas operacionais e na empresa em sua totalidade: avaliação de desempenho global e analítica”.

Com relação ao conceito de controle, observa-se que a abordagem apresentada por Welsch (1983) é a mais completa e a que atende de forma integral à necessidade das empresas modernas com atuação no mercado competitivo.

Merece ser ressaltado que o controle deve ser um processo sistêmico e contínuo dentro da organização.

Finalizando o entendimento do processo de gestão, o Quadro 6 facilita a visualização desse processo como um todo, bem como da finalidade de cada uma de suas fases e dos produtos esperados, oriundos das atividades realizadas em cada fase.

<b>Fase do Processo</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Produto</b>
Planejamento Estratégico	Garantir a missão e continuidade da empresa	Diretrizes e Políticas Estratégicas
Planejamento Operacional	Otimizar o resultado a médio prazo	Plano Operacional
Programação	Otimizar o resultado a curto prazo	Programa Operacional
Execução	Otimizar o resultado de cada transação	Transação
Controle	Corrigir e ajustar para garantir a otimização	Ações Corretivas

Quadro 6 – Processo de gestão – visão resumida

Fonte: Padoveze (2004, p. 28)

Cumpre destacar que a coluna “finalidade”, apresentada no Quadro 6, pode ser modificada para “avaliar, corrigir e ajustar para garantir a otimização”, levando-se em conta que a questão da avaliação está presente, explícita ou implicitamente, em todos os conceitos e análises da etapa de controle do processo de gestão, conforme aqui apresentado.

### 2.3.2 A Controladoria no processo de gestão

Observa-se que a Controladoria atua de forma diferenciada em cada uma das etapas do processo de gestão; ou seja, ela possui atuações específicas nas fases de planejamento, execução e controle.

Vale ressaltar que, na visão de Carvalho (1995, p. 28), a participação da Controladoria no processo de gestão não está muito bem definida, e não é consensual. Essa visão é percebida quando ele afirma o seguinte:

Ainda no âmbito das atribuições, a freqüente referência ao envolvimento da Controladoria com o processo de planejamento e controle não é clara. Enquanto alguns a consideram apenas um órgão de assessoria ou aconselhamento, outros advogam uma postura de participação, em pé de igualdade com os demais gestores, tomando decisões dentro desse processo. Num outro extremo, há aqueles que imaginam ser a Controladoria órgão responsável pela definição dos planos necessários a atingir os objetivos da organização e pelo rígido e completo controle de seu cumprimento, cabendo aos demais gestores apenas a execução.

### 2.3.2.1 A Controladoria na etapa de planejamento

Na etapa de planejamento, Mosimann e Fisch (1999, p. 118) afirmam que cabe à Controladoria “coordenar e participar da escolha da melhor alternativa, no que tange a aspectos econômicos, no processo de planejamento global, de modo a garantir a eficácia da empresa”.

Discorrendo de forma mais analítica sobre as funções da Controladoria como órgão administrativo, na etapa de planejamento do processo de gestão, Mosimann e Fisch (1999, p. 119) dividem a atuação levando em conta as fases de planejamento estratégico e operacional, conforme reproduzido a seguir:

No planejamento estratégico, a Controladoria-órgão, como administradora do sistema de informações econômico-financeiras da empresa, tem de saber interpretar o impacto econômico dos possíveis eventos na riqueza empresarial

[...] No planejamento operacional, cabe à Controladoria-órgão gerenciar para que os resultados econômicos da empresa sejam otimizados. Há nesse planejamento uma participação mais atuante da Controladoria que desempenha papel de administradora do planejamento operacional. Como gestor do sistema de informações econômico-financeiras, dispõe dos meios para elaboração dos planos operacionais alternativos. Em conjunto com os gestores de cada área, ela estabelece, quantifica, analisa, seleciona e aprova os planos.

Ainda segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 119), “cabe à Controladoria transformar os planos operacionais não quantificados em planos orçamentários [...]”. Por essa ótica, os autores inserem um elemento novo que pode ser denominado orçamento, que consiste na quantificação dos planos operacionais.

Por uma ótica ampliada, Peleias (2002) ressalta que as contribuições da Controladoria, na etapa de planejamento, são: subsidiar a etapa de planejamento, por meio da disponibilização de informações e instrumentos que possibilitem aos gestores avaliar os impactos sobre o patrimônio e os resultados da organização, em função das diversas possibilidades de ações existentes; e funcionar como agente aglutinador de esforços na coordenação do planejamento operacional.

Oliveira, Perez Júnior e Silva (2005, p. 19) também subdividem o papel da Controladoria, considerando a sua atuação na fase do planejamento estratégico e no planejamento operacional, da seguinte maneira:

- No planejamento estratégico, cabe ao *controller* assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa.
- No planejamento operacional, cabe a ele desenvolver um modelo de planejamento baseado no sistema de informação atual, integrando-o para a otimização das análises.

Considerando-se que *controller* é o nome atribuído ao responsável pela Controladoria, pode-se entender que essas são funções da citada unidade organizacional.

Schmidt e Santos (2006, p. 61) apontam, como incumbência da Controladoria, “a responsabilidade de fazer com que exista um plano e que este seja apoiado por todos os níveis decisórios da entidade”. Nessa afirmativa, os autores mudam o foco da Controladoria como órgão de apoio ao planejamento, comparativamente ao que foi apresentado pelos autores anteriormente mencionados, e atribuem à Controladoria a responsabilidade de conduzir todas as unidades organizacionais, em nível de gestão, para a construção de um plano que seja aceito e defendido por todos os níveis gerenciais da empresa.

Segundo Schmidt e Santos (2006, p. 63), a participação da Controladoria na etapa de planejamento passa pelas seguintes atividades:

- gerar as informações financeiras históricas sobre os planos passados, para que os executivos possam usá-las para preparar as informações do plano anual;
- definir o formato em que as informações devem ser apresentadas, especialmente buscando a unificação da forma, para consolidar as informações;
- determinar com precisão as informações que deverão ser geradas pelos executivos para a elaboração do plano;
- identificar os canais de comunicação que deverão ser utilizados pelos executivos para gerar as informações;
- providenciar as linhas mestras, especialmente em termos de crenças, valores e missão, para serem usadas na preparação dos dados para o plano; e
- programar o calendário de eventos e de obrigações, para que os executivos gerem as informações para o plano.

Borinelli (2006, p. 152) destaca que as atividades da Controladoria, em relação à etapa de planejamento organizacional, englobam os seguintes aspectos:

- participar ativamente das escolhas das diretrizes e definição de objetivos estratégicos, ou seja, tomar decisões em conjunto com os gestores das demais funções organizacionais, sendo a coordenadora desse processo;

- coordenar o processo de construção, como um todo, do plano em nível operacional;
- assessorar as diversas unidades e funções organizacionais com informações e aconselhamento de caráter operacional, econômico, financeiro e contábil; e
- consolidar os diversos planos das unidades e funções organizacionais num planejamento global integrado e otimizado.

Para que a Controladoria desempenhe de forma adequada o seu papel no processo de planejamento organizacional, Mosimann e Fisch (1999, p. 118-119) destacam os princípios que devem nortear a atuação da unidade nessa etapa do processo de gestão:

- viabilidade econômica dos planos, frente às condições ambientais vigentes à época do planejamento;
- objetividade: os planos devem ter potencial para produzir o melhor resultado econômico;
- imparcialidade no favorecimento de áreas em detrimento do resultado global da empresa; e
- visão generalista: conhecimento do impacto, em termos econômicos, que o resultado de cada área traz para o resultado global da empresa.

Observa-se que, segundo os autores aqui apresentados, há uma diversidade e uma considerável amplitude sobre a atuação da Controladoria na etapa de planejamento. Essa amplitude já foi destacada e vislumbrada por ocasião da conceituação da Controladoria, no item 2.1.2.

#### 2.3.2.2 A Controladoria na etapa de execução

Segundo Peleias (2002, p. 14), a Controladoria atua como “subsídio na etapa de execução por meio de informações que permitam comparar os desempenhos reais nas condições padrão e realizado pelo registro dos eventos e transações efetivamente concluídos”.

Ao estabelecer a responsabilidade da Controladoria na etapa de execução, Dias (2002) materializa essa atuação por meio do sistema normativo da empresa, ao salientar que a execução refere-se ao cumprimento das normas e políticas descritas e determinadas nos instrumentos de gestão da empresa.

Padoveze (2004, p. 191) afirma que “a atuação da Controladoria na fase de execução consiste basicamente em providenciar modelos de decisão para os eventos econômicos, para subsidiar os gestores no processo de tomada de decisão”.

Schmidt e Santos (2006, p. 66) consideram que, na fase de execução:

A Controladoria deverá atuar como um agente responsável pelo acompanhamento da execução dos planos, analisando as decisões dos executivos, revisando os planos, quando necessário, no sentido de identificar os desvios, e apontando soluções para que os executivos corrijam o rumo da entidade.

Observa-se que nessa fase, a atuação da Controladoria consiste basicamente em acompanhar a execução do plano definido e ser uma provedora de informações que contribuam para subsidiar o processo decisório.

No sentido oposto, Ortega (2005, p. 70) afirma que, no apoio à etapa de execução, a Controladoria tem a seguinte função:

Procura desenvolver ações no sentido de operacionalizar os planos selecionados na etapa anterior, de modo a dinamizar a gestão [...] o papel da Controladoria nessa fase está relacionado à coordenação da implementação dos projetos específicos de cada área, incluindo processos logísticos, de produção, administrativos, dos clientes etc, procura também organizar e direcionar os esforços dos executores para a consecução das diretrizes esboçadas no planejamento.

Vale destacar que, apesar da participação ativa nos processos gerenciais das diversas unidades organizacionais que compõem a instituição, a Controladoria não tem por finalidade interferir diretamente na execução das atividades dessas unidades, visto que cada gestor deve possuir autonomia para tomar decisões com relação à utilização de recursos e implementação de projetos sob sua gestão.

Analisando a etapa de execução do processo de gestão, Borinelli (2006, p. 158-159) apresenta as seguintes atividades como de competência da Controladoria:

- auxiliar as diversas unidades e funções organizacionais na aplicação dos recursos planejados;
- dar suporte às diversas unidades e funções organizacionais na implementação dos projetos;
- coordenar os esforços dos gestores das diversas unidades e funções organizacionais na consecução dos seus respectivos objetivos e também dos objetivos da empresa como um todo; e
- fornecer apoio informacional sobre o andamento da implementação dos planos.

As atividades apresentadas por Borinelli (2006) demonstram claramente que, na etapa de execução, a Controladoria funciona como elemento auxiliar e de suporte a todos os departamentos da empresa, com o objetivo de assegurar que cada unidade e a empresa obtenham a eficácia empresarial.

Nesse contexto, as informações relativas ao desempenho operacional obtido devem ser catalogadas, acumuladas e organizadas de forma a servir de subsídios na fase posterior, que é a fase de controle.

A análise dos dados obtidos em comparação com planos e padrões planejados possibilitará a identificação de divergências e a correção de rumos, bem como um novo ciclo de alimentação do processo.

Chamando a atenção para o sucesso das atividades de execução, Ortega (2005) alerta que a divulgação de uma política, a comunicação das diretrizes e planos estratégicos, a criação de planos de ação, o estabelecimento de metas de desempenho e uma revisão regular de todo o processo por parte da empresa são essenciais para garantir a adequada divulgação da visão e dos valores da instituição, para que toda a organização esteja alinhada e compromissada, na fase de execução, com o objetivo estratégico delineado.

Em outras palavras, para que a fase de execução seja realizada de forma eficiente, faz-se mister que haja uma boa comunicação dos objetivos a serem alcançados, ou seja, um alinhamento dos processos operacionais da empresa com as idéias concebidas por ocasião da etapa de planejamento.

Esse alinhamento abrange os aspectos logísticos, de produção, administrativos, de resultados, enfim, todos os aspectos envolvidos no funcionamento da empresa.

### 2.3.2.3 A Controladoria na etapa de controle

Na opinião de Mosimann e Fisch (1999, p. 125), “a Controladoria tem sob sua incumbência controlar os assuntos econômico-financeiros e apontar os desvios detectados”. Ainda segundo esses autores, as ações corretivas desses desvios cabem ao gestor de cada área, sendo atribuição da Controladoria a cobrança da implantação dessas medidas corretivas, bem como a avaliação, do ponto de vista econômico, dos resultados obtidos com a adoção das providências propostas.

Mosimann e Fisch (1999, p. 124) orientam ainda que a Controladoria efetue uma auto-análise, enfatizando os seguintes aspectos:

- avalie se seus esforços no sentido de otimizar o resultado econômico da empresa estão, de fato, atingindo seus objetivos e, portanto, garantindo o cumprimento de sua própria missão;
- avalie se as informações econômico-financeiras geradas pelo sistema de informações, por ela administrado, são adequadas às necessidades dos modelos de decisão, em qualidade, quantidade e temporaneidade; e
- avalie se sua gestão em coordenar os esforços dos gestores das demais áreas está conduzindo a empresa à eficácia, no que tange a aspectos econômicos.

A contribuição da Controladoria na etapa de controle do processo de gestão, segundo Peleias (2002), efetiva-se com as seguintes atividades:

- elaboração de análise de desempenho dos gestores das áreas da empresa;
- definição de regras para a análise dos resultados gerados pelos produtos e serviços;
- participação, monitoramento e orientação do processo de estabelecimento de padrões para eventos, transações e atividades; e
- avaliação do resultado da organização como um todo.

Dias (2002, p. 37) acrescenta uma função de aprendizagem organizacional na etapa de controle, quando salienta que:

A execução das atividades é acompanhada, controlada e analisada para verificar se o que foi estabelecido nos planos está sendo cumprido. Portanto, cabe à Controladoria ajudar a empresa para que seus processos fiquem sob controle, dar suporte quando os processos estiverem fora dele e contribuir para a busca constante do aprendizado organizacional em todos os níveis hierárquicos da organização.

Ortega (2005, p. 70) ressalta que, para ser coerente, o processo de controle inicia-se pela auto-avaliação da Controladoria:

O processo de controle que compete à Controladoria é aquele que permite identificar se cada área está atingindo seus objetivos, dentro do que fora planejado e orçado, ou seja, se atingiu a eficácia. Porém, preliminarmente, a Controladoria, de maneira coerente e ética para com seus princípios, deve avaliar o desempenho de sua própria atuação.

Na etapa de controle, Schmidt e Santos (2006, p. 71) observam que:

O *controller* será responsável pela criação dos sistemas de controle de todos os departamentos de uma entidade, especialmente considerando que toda entidade precisa ter um processo contínuo de avaliação do seu desempenho, ou seja, a avaliação de desempenho não pode ser algo isolado, deve ser um processo contínuo e concomitante com as decisões.

Nesse contexto, Schmidt e Santos (2006, p. 66) consideram que “nessa fase do processo, o *controller* passa a ser o responsável pelo acompanhamento dos planos e avaliação do desempenho da entidade”.

Observa-se uma ênfase da participação da Controladoria no acompanhamento do desempenho de todas as unidades que compõem a organização, utilizando-se um sistema adequado de controle que possibilite o acompanhamento contínuo da *performance* da empresa.

Enfim, nessa etapa, a Controladoria tem como função fazer a comparação entre o que foi planejado e o que efetivamente foi realizado, em seus

aspectos econômico-financeiros, ou seja, efetuar a avaliação dos gestores, das áreas, dos produtos e serviços, bem como da empresa como um todo, com o objetivo de conduzir a organização à eficácia empresarial, por meio da melhoria contínua dos processos e atividades.

A Controladoria torna-se responsável pela informação aos gestores, para que estes implementem ações corretivas em busca da melhoria do desempenho dos processos sob a gestão de cada um deles.

Borinelli (2006, p. 165-166) considera que, no processo de controle, as atividades da Controladoria são:

- gerar informações que contemplem eventos planejados e realizados, a fim de verificar o grau de aderência entre os planos e o real;
- gerar relatórios que apontem desvios em relação ao planejado;
- interagir com as demais funções e unidades organizacionais no sentido de identificar as causas dos desvios;
- exercer, efetivamente, o controle;
- garantir a eficácia do sistema de controle;
- revisar periodicamente o sistema de controle; e
- coordenar o processo de controle.

Anthony e Govindarajan (2006) apresentam alguns mecanismos modernos de controle gerencial, tais como o *just-in-time* (JIT), o gerenciamento da qualidade total, a produção integrada por computador e os sistemas de apoio ao processo decisório.

No Quadro 7, são apresentadas as principais funções da Controladoria, distribuídas por etapa do processo de gestão.

Etapa	Função
Planejamento	Realizar simulações de cenários Aglutinar esforços para alcançar os objetivos Assessorar na definição das estratégias Disponibilizar informações para o planejamento Assessorar na definição dos planos operacionais Coordenar o planejamento estratégico e operacional
Execução	Disponibilizar informações para gerenciar o desempenho Fornecer modelos para o processo decisório Acompanhar a execução os planos Analisar as decisões Revisar os planos Identificar desvios Sugerir soluções Coordenar a implementação dos planos Coordenar esforços para o alcance dos objetivos planejados Definir normas e políticas para execução das atividades Dar suporte para a implementação dos planos
Controle	Avaliar o desempenho das unidades Avaliar o desempenho dos gestores Avaliar o desempenho dos produtos Dar suporte ao estabelecimento de padrões para eventos, transações e atividades

	Promover a auto-avaliação Avaliar o desempenho da empresa como um todo Dar suporte para o estabelecimento de controle nos processos Contribuir para o aprendizado organizacional Avaliar o cumprimento dos planos Identificar desvios Gerenciar sistemas de controle
--	--

Quadro 7 – Atividades de Controladoria no processo decisório.

Fonte: Elaborado pelo autor

Mais uma vez, a amplitude e a complexidade verificadas no conceito e nas funções da Controladoria provocam divergências e dificuldades na definição e identificação da participação da Controladoria nas várias etapas do processo de gestão.

Na visão de Oliveira (2003, p. 58), as etapas do processo de gestão são interligadas de tal forma, que podem ser consideradas como um processo de controle ampliado:

o processo de gestão compreende três etapas distintas, e tão interligadas, que chegam a compor-se em um só processo, ou seja, um grande controle para que a empresa possa atingir seus objetivos maiores, isto é, cumprir sua missão e manter sua continuidade.

Diante do exposto, é possível concluir que uma das principais funções da Controladoria é garantir que o processo de gestão alcance os seus objetivos, possibilitando que os gestores da organização escolham as melhores opções em busca da eficácia empresarial.

### 3 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Este capítulo apresenta a estrutura do Sistema Financeiro Nacional (SFN), bem como uma breve análise da atuação da Controladoria nas instituições financeiras, haja vista que o objeto de estudo desta pesquisa enquadra-se na citada categoria.

#### 3.1 O Sistema Financeiro Nacional

Toda economia requer uma estrutura de movimentação de capitais que auxilie na construção e manutenção do desenvolvimento da economia real, representada pelo conjunto de produtos e serviços disponibilizados pelas organizações.

De acordo com o jargão dos economistas, costuma-se fazer a divisão da economia em dois grandes segmentos: o setor financeiro e o setor real da economia.

Rossetti (2002, p. 626) explica esses dois setores da seguinte forma:

É no âmbito do setor real que se realizam as operações de geração de bens (produtos tangíveis) e de serviços não financeiros (produtos intangíveis, como comunicações, transportes, comércio). Já no âmbito do setor financeiro realizam-se operações relacionadas à custódia, à intermediação, à compensação e à liquidação de ativos considerados “não reais”, como a moeda, os títulos de crédito, as ações que representam quotas-partes das empresas e outros papéis negociáveis em segmentos específicos do mercado.

O Quadro 8 apresenta as principais diferenças entre o setor real e o setor financeiro da economia.

<b>SETOR REAL</b>	<b>SETOR FINANCEIRO</b>
Gera produtos tangíveis	Gera produtos intangíveis (serviços de intermediação financeira)
O valor adicionado resulta, preponderantemente, de cinco categorias de processos produtivos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Extração</li><li>• Transformação</li><li>• Construção</li><li>• Movimentação</li><li>• Comercialização</li></ul>	O valor adicionado resulta, preponderantemente de quatro categorias de operações: <ul style="list-style-type: none"><li>• Custódia</li><li>• Intermediação</li><li>• Compensação</li><li>• Liquidação</li></ul>
Segmenta-se segundo ramos de atividade e gêneros de produtos gerados	Segmenta-se segundo mercados, definidos por tipos de ativos, operações, prazos e fins a que se destinam
Movimenta produtos destinados a duas	Movimenta ativos financeiros, monetários e não-

categorias finais de uso: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de capital</li> <li>• Consumo             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durável</li> <li>- Semidurável</li> <li>- Imediato</li> </ul> </li> </ul>	monetários para três finalidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidação de transações</li> <li>• Manutenção precaucional de reservas</li> <li>• Aplicações especulativas</li> </ul>
Predominantemente, os agregados do setor real são variáveis-fluxo	Predominantemente, os agregados do setor financeiro são variáveis-estoque

Quadro 8 – O setor real e o setor financeiro: características diferenciadoras

Fonte: Rossetti (2002, p. 628)

Apesar dessas divergências, não há superioridade de um setor em relação ao outro, pois ambos possuem funções econômicas importantes e bem definidas, assim como são geradores de emprego, renda, produtos, enfim, adicionadores de valor para a economia em geral.

Para uma melhor compreensão, o setor financeiro pode ser dividido em quatro segmentos ou mercados: mercado monetário, mercado de crédito, mercado de capitais e mercado cambial.

Pela ótica de Assaf Neto (2001, p. 95), “o mercado monetário envolve as operações de curto e curtíssimo prazo, proporcionando um controle ágil e rápido da liquidez da economia e das taxas de juros básicas pretendidas pela política econômica das autoridades monetárias”.

Rossetti (2002, p. 634) define o mercado monetário da seguinte maneira:

É neste mercado que se estabelece o nível de liquidez geral da economia, definido pelo suprimento de moeda, em seu conceito restrito e convencional, constituído pelo papel-moeda e pela moeda escritural, esta última correspondente aos depósitos a vista no sistema bancário.

Observa-se que os conceitos de mercado monetário apresentados por Assaf Neto (2001) e Rossetti (2002) são convergentes. Merece destaque a observação de que esse mercado é utilizado para implementar a política monetária definida pelos órgãos reguladores do país.

Procurando demonstrar a abrangência real do mercado de crédito, Assaf Neto (2001, p. 95) observa que “o mercado de crédito visa fundamentalmente suprir as necessidades de caixa de curto e médio prazos dos vários agentes econômicos, seja por meio da concessão de crédito às pessoas físicas ou empréstimos e financiamentos às empresas”.

Ao conceituar o mercado de crédito, Rossetti (2002, p. 634) observa que:

É neste segmento que se realizam as operações de financiamento do setor real da economia, por exigibilidades que este setor passará a ter com o de intermediação financeira. As obrigações exigíveis são decorrentes de operações de crédito, de curto, médio e longo prazo, destinadas a suprir necessidades de caixa, para operações correntes e de investimentos.

Andrezio e Lima (2006, p. 2) defendem que o mercado de crédito “destina-se basicamente ao financiamento do consumo e à disponibilização de recursos de curto e médio prazos para as empresas”.

Nos conceitos de mercado de crédito ora apresentados, observa-se divergência apenas no tocante à ausência de explicitação da participação das pessoas físicas nesse mercado, visto que somente Assaf Neto (2001) mencionou, de forma clara, essa participação.

Com relação ao mercado de capitais, Assaf Neto (2001, p. 111) enfatiza a sua importância, ensinando:

O mercado de capitais assume papel dos mais relevantes no processo de desenvolvimento econômico. [...] o mercado de capitais está estruturado de forma a suprir as necessidades de investimentos dos agentes econômicos, por meio das diversas modalidades de financiamento a médio e longo prazos para capital de giro e capital fixo. [...] o mercado de capitais oferece também financiamentos com prazo indeterminado, como as operações que envolvem a emissão e subscrição de ações.

Rossetti (2002, p. 637) menciona que:

Neste segmento, realizam-se operações sem prazos definidos. Pelo próprio conceito econômico de capital, não se transacionam nesse mercado exigibilidades financeiras. Transacionam-se “pedaços” das empresas, representados por quotas de participação no capital.

O conceito de mercado de capitais apresentado por Assaf Neto (2001) é mais abrangente e explicativo que o de Rossetti (2002), haja vista que Rossetti (2002) limitou-se a relacionar o mercado de capitais apenas às participações no capital das empresas, ou seja, à negociação de ações. Na verdade, as ações, são apenas uma das diversas categorias de produtos ofertados no mercado de capitais.

Devido à diversificação dos produtos e prazos ofertados no mercado de capitais, esse segmento reveste-se de grande importância para contribuir para o desenvolvimento econômico de um país.

Discorrendo sobre o mercado cambial, Assaf Neto (2001, p. 121) ensina que “é o segmento do mercado financeiro em que ocorrem operações de compras e vendas de moedas internacionais conversíveis, ou seja, em que se verificam conversões de moeda nacional em estrangeiras e vice-versa”.

De forma bem simplificada, Fortuna (2002, p. 305) ensina que mercado cambial “é aquele que envolve a negociação de moedas estrangeiras e as pessoas interessadas em movimentar essas moedas”.

Na visão de Rossetti (2002, p. 637), o mercado cambial pode ser assim definido:

Neste segmento é que se realizam as operações de conexão do setor real e do setor financeiro de um país com os do resto do mundo. É nele que se realizam as operações de compra e venda de moedas estrangeiras conversíveis, preponderantemente das que têm livre curso internacional, com as quais se liquidam as transações de importação e exportação de mercadorias e serviços e se viabilizam as transferências financeiras entre as nações.

O Quadro 9 apresenta as principais características das operações em cada segmento do mercado financeiro.

<b>Segmento</b>	<b>Operações, prazos e finalidades</b>
Mercado monetário	Operações de curto e de curtíssimo prazos Agentes primariamente envolvidos: autoridades monetárias e intermediários financeiros. Secundariamente, o mercado é aberto para os demais agentes econômicos Finalidade principal: regular a liquidez da economia como um todo
Mercado de crédito	Operações de curto, médio e longo prazos. Em economias estáveis, os prazos tendem a alongar-se Finalidade básica: suprir as necessidades de caixa, para operações correntes e investimentos Atende a todos os agentes econômicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Famílias (crédito direto ao consumidor)</li> <li>• Empresas (crédito rural, industrial, imobiliário e de giro comercial)</li> <li>• Governos (crédito para cobertura de déficits correntes e de capital)_</li> </ul> Pelos riscos envolvidos, opera sob garantias: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reais (hipoteca de bens de raiz)</li> <li>• Pignoratícias (penhor, alienação fiduciária e reserva de domínio)</li> <li>• Fidejussória (aval e fiança)</li> </ul>
Mercado de capitais	Operações sem prazos definidos Não se caracteriza por operações que envolvam exigíveis (empréstimos e financiamentos). Transacionam-se quotas de participação no capital de empresas Tipifica-se por riscos maiores que os do mercado de crédito: os credores das empresas são preferenciais aos acionistas Finalidade básica: suprir necessidades de recursos não exigíveis, para investimentos de alta expressão e retorno de longo prazo
Mercado cambial	Operações de compra e venda de moedas estrangeiras conversíveis Preponderam operações com moedas de livre curso internacional Finalidade: destinam-se a converter ativos monetários para transações com o exterior: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reais (transações correntes com mercadorias e serviços)</li> <li>• Financeiras (interligação de mercados internacionais de crédito e de capitais)</li> </ul>

Quadro 9 – Segmentação do mercado financeiro, por tipos de ativos, prazos das operações e fins a que se destinam

Fonte: Rossetti (2002, p. 635)

Conclui-se, assim, que a movimentação de capitais cumpre uma função importante, ao transformar os recursos poupados em investimentos. Essa transformação pode ser denominada *intermediação financeira*, e tem importância fundamental para a sustentabilidade de uma economia.

O conjunto das instituições responsáveis por essa intermediação financeira forma o denominado Sistema Financeiro Nacional (SFN).

Assaf Neto (2001, p. 67) define o SFN da seguinte forma:

o sistema financeiro nacional pode ser entendido como um conjunto de instituições financeiras e instrumentos financeiros que visam, em última análise, transferir recursos dos agentes econômicos (pessoas, empresas, governo) superavitários para os deficitários.

Fortuna (2002, p. 15) corrobora o conceito de Assaf Neto, ao considerar que o SFN é “um conjunto de instituições que se dedicam, de alguma forma, ao trabalho de propiciar condições satisfatórias para a manutenção de um fluxo de recursos entre poupadores e investidores”.

Lima, Galardi e Neubauer (2006, p. 9) ensinam que o SFN “é um conjunto de instituições cuja função é promover e facilitar a transferência de recursos dos agentes superavitários (poupança disponível) para os setores deficitários da economia (setores carentes de investimentos para a produção)”.

De acordo com o Bacen (2007), o SFN compõe-se de três grandes grupos de instituições: Órgãos Normativos, Entidades Supervisoras e Operadores.

No Quadro 10, são apresentados os componentes de cada grupo.

Órgãos normativos	Entidades supervisoras	Operadores			
Conselho Monetário Nacional - CMN	Banco Central do Brasil - Bacen	Instituições financeiras captadoras de depósitos a vista	Demais instituições financeiras	Outros intermediários financeiros e administradores de recursos de terceiros	
	Comissão de Valores Mobiliários - CVM	Bolsas de mercadorias e futuros	Bolsas de valores		
Conselho Nacional de Seguros Privados - CNSP	Superintendência de Seguros Privados - Susep	Instituto de Resseguros do Brasil - IRB	Sociedades seguradoras	Sociedades de capitalização	Entidades abertas de previdência privada
Conselho de Gestão da Previdência Complementar - CGPC	Secretaria de Previdência Complementar - SPC	Entidades fechadas de previdência complementar			

Quadro 10 – Sistema Financeiro Nacional  
Fonte: Banco Central (2007)

Os órgãos normativos são aqueles responsáveis pela fixação e determinação das políticas e diretrizes que devem ser seguidas pelos demais participantes.

Não obstante a classificação dos órgãos normativos apresentada no Quadro 10, Niyama e Gomes (2006, p. 5) consideram o Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional como um órgão normativo do SFN, e assim o descrevem:

Criado pelo Decreto 91.152, de 15 de março de 1985, para julgar, em segunda e última instância, os recursos interpostos das decisões relativas à aplicação de penalidades administrativas pelo Banco Central do Brasil e Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

As entidades supervisoras têm a responsabilidade de fazer cumprir as disposições que regulam o funcionamento do SFN; em outras palavras, são responsáveis pela fiscalização e acompanhamento dos operadores.

Os operadores são responsáveis pela realização dos procedimentos operacionais que envolvem a intermediação financeira entre poupadores e investidores. Dentre os agentes operadores, encontram-se as chamadas instituições financeiras, que são a seguir definidas.

### **3.2 As instituições financeiras**

A lei n. 4.595, de 31/12/1964 (Lei da Reforma Bancária), em seu artigo 17, caracteriza as instituições financeiras da seguinte forma:

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

Assaf Neto (2001) entende que as instituições financeiras são entidades que visam transferir recursos dos agentes econômicos superavitários para os deficitários.

Segundo Assaf Neto (2001), agentes deficitários são aqueles que são carentes de recursos financeiros, ou seja, que despendem em consumo e investimento valores mais altos que as suas rendas; e, de maneira oposta, agentes superavitários são aqueles que gastam em consumo e investimento um valor menor que a renda auferida, formando um excedente denominado poupança.

Devido à amplitude da forma de atuação das instituições financeiras, Anthony e Govindarajan (2006, p. 853) as definem da seguinte forma:

As instituições financeiras têm como principal atividade a movimentação de dinheiro. Algumas atuam como intermediárias, isto é, obtêm dinheiro de depositantes e emprestam-no a indivíduos ou empresas. Outras atuam como tomadoras de risco, isto é, obtêm o dinheiro na forma de prêmios e aceitam o risco da ocorrência de eventos específicos, como mortes e danos à propriedade. Outras ainda compram e vendem títulos, quer por conta própria, quer por conta de seus clientes.

De acordo com o Bacen (2007), as instituições financeiras podem ser distribuídas em dois grandes grupos: instituições financeiras captadoras de depósitos a vista e demais instituições financeiras.

As instituições captadoras de depósitos à vista podem ser classificadas em: bancos múltiplos, bancos comerciais, cooperativas de crédito e Caixa Econômica Federal.

No Quadro 11, são apresentados os conceitos das instituições captadoras de depósitos a vista.

Categoria/Instituição	Conceito
Bancos múltiplos	São aqueles que possuem mais de uma carteira, sendo, obrigatoriamente, uma delas a carteira comercial ou a carteira de investimento. As carteiras de um banco múltiplo podem ser: carteira comercial, de investimento, de crédito imobiliário, de aceite e carteira de desenvolvimento
Bancos comerciais	São aqueles que têm como objetivo principal proporcionar o suprimento de recursos para financiar, a curto e médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços e as pessoas físicas
Cooperativas de crédito	Basicamente oferecem possibilidade de crédito aos cooperados. Captam recursos por intermédio de depósitos a vista e depósitos a prazo de associados
Caixa Econômica Federal	Além de captar depósitos a vista, realizar operações ativas e ofertar outros serviços bancários, possui como grande fonte de recursos os depósitos em contas de poupança, que são utilizados para financiar o Sistema Financeiro da Habitação (SFH). É responsável pela arrecadação e aplicação dos recursos oriundos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS). É uma instituição com cunho social, concedendo empréstimos e financiamentos a programas e projetos nas áreas de assistência social, saúde, educação, trabalho, transportes urbanos e esportes, e é responsável também pela administração das loterias federais

Quadro 11 – Instituições captadoras de depósitos a vista

Fonte: Adaptado de Banco Central (2007)

As demais instituições financeiras podem ser classificadas como: agências de fomento, associações de poupança e empréstimo, bancos de desenvolvimento, bancos de investimento, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), companhias hipotecárias, cooperativas centrais de crédito, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de crédito imobiliário e sociedades de crédito ao microempreendedor.

O Quadro 12 apresenta os demais grupos de instituições financeiras e respectivos conceitos.

Grupo/Instituição	Conceito
Agências de fomento	Têm como objeto social a concessão de financiamento de capital fixo e de giro associado a projetos nos estados onde possuam sede. Não podem captar recursos junto ao público, recorrer ao redesconto, manter conta de reserva no Banco Central, contratar depósitos interfinanceiros na qualidade de depositantes ou de depositárias, nem deter participação societária em outras instituições financeiras
Associações de	São constituídas sob a forma de sociedade civil, sendo de propriedade

poupança e empréstimo	comum de seus associados. Suas operações ativas são, basicamente, direcionadas ao mercado imobiliário e ao Sistema Financeiro da Habitação (SFH). As operações passivas são constituídas de emissão de letras e cédulas hipotecárias, depósitos em contas de poupança, depósitos interfinanceiros e empréstimos externos
Bancos de desenvolvimento	São instituições controladas pelos governos estaduais, e têm como objetivo precípuo proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários ao financiamento, a médio e longo prazos, de programas e projetos que visem promover o desenvolvimento econômico e social dos respectivos estados
Bancos de investimento	São instituições privadas especializadas em operações de participação societária de caráter temporário, de financiamento da atividade produtiva para suprimento de capital fixo e de giro e de administração de recursos de terceiros
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)	É um órgão vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, e tem como objetivo apoiar empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país. Suas linhas de apoio contemplam financiamentos de longo prazo, com encargos competitivos, para o desenvolvimento de projetos de investimentos e para a comercialização de máquinas e equipamentos novos, fabricados no país, bem como para o incremento das exportações brasileiras. Contribui, também, para o fortalecimento da estrutura de capital das empresas privadas e o desenvolvimento do mercado de capitais
Companhias hipotecárias	São instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade anônima, que têm por objeto social a concessão de financiamentos destinados à produção, reforma ou comercialização de imóveis residenciais ou comerciais aos quais não se aplicam as normas do Sistema Financeiro da Habitação (SFH). Suas principais operações passivas são: letras hipotecárias, debêntures, empréstimos e financiamentos no país e no exterior
Cooperativas centrais de crédito	São formadas por cooperativas singulares, organizam em maior escala as estruturas de administração e suporte de interesse comum das cooperativas singulares filiadas, exercendo sobre elas, entre outras funções, supervisão de funcionamento, capacitação de administradores, gerentes e associados, e auditoria de demonstrações financeiras
Sociedades de crédito, financiamento e investimento	Também conhecidas como <i>financeiras</i> , são instituições privadas que têm como objetivo básico a realização de financiamentos para aquisição de bens, serviços e capital de giro
Sociedades de crédito imobiliário	São instituições criadas para atuar no financiamento habitacional. Constituem operações passivas dessas instituições os depósitos de poupança, a emissão de letras e cédulas hipotecárias e depósitos interfinanceiros. Suas operações ativas são: financiamento para construção de habitações, abertura de crédito para compra ou construção de casa própria, financiamento de capital de giro a empresas incorporadoras, produtoras e distribuidoras de material de construção
Sociedades de crédito ao microempreendedor	São entidades que têm por objeto social exclusivo a concessão de financiamentos e a prestação de garantias a pessoas físicas, bem como a pessoas jurídicas classificadas como microempresas, para viabilizar empreendimentos de natureza profissional, comercial ou industrial de pequeno porte

Quadro 12 – Demais instituições financeiras integrantes do SFN

Fonte: Adaptado de Banco Central (2007)

Não obstante a subdivisão apresentada pelo Banco Central (2007), Rossetti (2002) propõe uma segmentação um pouco diferente, destacando os bancos múltiplos em uma categoria especial, conforme apresentado a seguir:

- Instituições bancárias – reunindo bancos comerciais e caixas econômicas;
- Instituições não-bancárias – englobando os bancos de desenvolvimento, os de investimento, as sociedades de crédito, financiamento e investimento, as sociedades de crédito imobiliário, as associações de poupança e empréstimo e as instituições do mercado de capitais; e
- Instituições bancárias mistas – os bancos múltiplos.

Na seção a seguir, apresentam-se a origem, o conceito e as principais características dos bancos múltiplos, que foram criados no Brasil em 1988, modificando a estrutura das instituições financeiras do país.

### 3.2.1 Bancos múltiplos

Os bancos múltiplos surgiram por meio da Resolução n. 1.524, de 21/09/1988, emitida pelo Banco Central, por decisão do Conselho Monetário Nacional, como reflexo da evolução dos bancos comerciais e do crescimento do mercado financeiro como um todo.

Fortuna (2002, p. 37) apresenta as carteiras que podem compor a estrutura de um banco múltiplo:

As carteiras de um banco múltiplo envolvem carteira comercial (regulamentação dos BC), carteira de investimento (regulamentação dos BI), carteira de crédito imobiliário (regulamentação das SCI), carteira de aceite (regulamentação das SCFI) e carteira de desenvolvimento (regulamentação dos BD). Em 1994, quando da adesão ao Acordo de Basiléia, foi incluída a carteira de *leasing*.

Para configurar a existência do banco múltiplo, ele deve possuir pelo menos duas das carteiras mencionadas, sendo, obrigatoriamente, uma delas a comercial ou a de investimento.

Ao discorrer sobre a origem dos bancos múltiplos, Lima, Galardi e Neubauer (2006, p. 15) ensinam que:

Os Bancos Múltiplos surgiram em 1988 a partir da Resolução 1.524 do Banco Central, que permitiu que várias instituições do mercado pudessem se unir em uma única instituição financeira com personalidade jurídica própria. São quatro as instituições que podem compor um Banco Múltiplo: banco comercial, banco de investimento e de desenvolvimento, sociedade de crédito, financiamento e investimento e sociedade de crédito imobiliário. [...] Um Banco Múltiplo precisa ter, no mínimo, duas carteiras, sendo que uma delas deve ser ou comercial ou de investimento.

Niyama e Gomes (2006, p. 16) concordam com Fortuna (2002), e enfatizam o marco regulatório da inserção da carteira *leasing*, ao esclarecer que “por meio da Resolução n. 2.099, de 17 de agosto de 1994, que implantou no Brasil o modelo de exigência de capital recomendado no Acordo de Basiléia, foi autorizada aos bancos múltiplos a constituição da carteira de arrendamento mercantil”.

Discorrendo sobre o Acordo de Basiléia, Niyama e Gomes (2006, p. 191) consigna:

O Comitê de Basiléia estabeleceu um sistema comum de exigência de capital bancário para a aplicação de um coeficiente de capital mínimo para aquelas instituições, consubstanciado no princípio da adequação do patrimônio líquido ao risco das operações ativas incorrido em cada uma.

O principal documento sobre a matéria foi denominado Convergência Internacional de Mensuração de Capital e de Padrões de Capital (International Convergence of Capital Measurement and Capital Standard), e ficou conhecido como “Acordo de Basiléia”

O objetivo básico do Comitê de Basiléia é minimizar os riscos de insucesso bancário que possam afetar a solvência e a liquidez do sistema financeiro local e mundial.

Por fim, conclui-se que a criação do banco múltiplo ajudou a racionalizar a administração dos grandes conglomerados financeiros, que, anteriormente, precisavam constituir várias empresas financeiras (banco comercial, banco de investimento, sociedade de arrendamento mercantil, banco de desenvolvimento, sociedade de crédito financiamento e investimento e sociedade de crédito imobiliário) para poder atuar de forma ampliada no mercado financeiro.

Com o advento do banco múltiplo, uma única instituição, com apenas uma personalidade jurídica, poderia atuar com a mesma abrangência das instituições mencionadas no parágrafo anterior. Esse novo modelo bancário proporciona uma redução significativa dos custos e uma racionalização do sistema financeiro e de suas instituições.

Analisa-se, no item a seguir, se as atividades das instituições financeiras, de uma maneira geral, demandam alguma característica específica ou diferenciada para a Controladoria dessas organizações.

### 3.3 A Controladoria em instituições financeiras

Esta seção traz uma breve apresentação das principais funções da Controladoria de uma instituição financeira, bem como os principais riscos inerentes às atividades exercidas por esse tipo de organização.

#### 3.3.1 As instituições financeiras e os riscos inerentes à atividade

O presente tópico apresenta algumas conceituações das instituições financeiras, definidas por autores da área de Controladoria e Gestão, assim como os enfoques de risco que envolvem as atividades das instituições financeiras.

Segundo Catelli, Guerreiro e Pereira (2001, p. 359), as instituições financeiras são “aquelas entidades cuja atividade principal consiste na realização de operações de captação e aplicação de recursos financeiros”.

Fortuna (2002, p. 15) define as instituições financeiras como sendo aquelas que “emitem seus próprios passivos, ou seja, captam poupança diretamente do público por sua própria iniciativa e responsabilidade e, posteriormente, aplicam esses recursos junto às empresas, através de empréstimos e financiamentos”.

Na prática, observa-se que a principal atividade das instituições financeiras é a intermediação financeira, que corresponde ao processo de captação de recursos junto ao público e sua posterior aplicação, por meio de empréstimos e financiamentos.

Vale ressaltar que a intermediação financeira é uma atividade econômica fundamental para o desenvolvimento da economia, sujeita aos mais variados graus de risco para as instituições financeiras.

Comentando sobre as instituições financeiras, Oliveira, Perez Júnior e Silva (2005, p. 98) aduzem:

As instituições financeiras, como não poderia deixar de ser, são as organizações empresariais mais sujeitas aos riscos de crédito e de possíveis falhas no sistema de controles internos, principalmente devido à complexidade de suas operações, uso intensivo de informática e grande número de pessoas envolvidas, interna ou externamente, além de operarem diretamente com o objeto de desejo da grande maioria da população, em qualquer parte do mundo, que é o dinheiro.

No conceito apresentado por Oliveira, Perez Júnior e Silva (2005), é dada ênfase aos riscos inerentes às atividades das instituições financeiras.

Ao comentar sobre risco, Brigham e Houston (1999, p. 158) opinam que “risco se refere à chance de ocorrer algum evento desfavorável”.

Assaf Neto (2001, p. 259) também adota conceito similar ao de Brigham e Houston (1999), ao ensinar que risco é “o nível de incerteza associado a um acontecimento (evento)”. Na concepção de Malacrida Júnior e Malacrida (2006, p. 552), “risco é o elemento da incerteza que pode ser medido”.

Tentando estabelecer uma diferença entre risco e incerteza, Ansoff (1977) refere que em uma condição de risco, são conhecidas todas as alternativas e suas probabilidades de ocorrência. No caso de incerteza, as alternativas são conhecidas, porém o mesmo não ocorre com as respectivas probabilidades de ocorrência.

Conforme apresentado, a visão de Ansoff (1977) guarda consonância com a visão de Malacrida Júnior e Malacrida (2006).

Associando o risco ao retorno esperado, Brigham e Houston (1999, p. 158) apresentam o seguinte princípio:

Em um mercado dominado por investidores avessos ao risco, os papéis de maior risco precisam ter retornos esperados mais altos, de acordo com as estimativas do investidor médio, do que os papéis de menor risco, porque, se essa situação não prevalecer, as compras e vendas no mercado irão forçá-la a ocorrer.

Sobre a relação risco/retorno, Lima, Galardi e Neubauer (2006, p. 285) ensinam:

O risco procura quantificar os possíveis desvios (resultados – incluindo a possibilidade de perda) associados às possibilidades conhecidas e estabelecer o grau de confiança (ou inversamente, o grau de incerteza) de uma decisão de investimento que tem como objetivo um valor médio esperado (retorno esperado).

O princípio apresentado pode ser resumido na seguinte expressão: quanto maior o risco do investimento, maior será a rentabilidade esperada para o capital investido.

Adotando uma visão diferente daquelas até aqui apresentadas, Drucker (1984, p. 706) define risco como “a probabilidade de êxito de determinado empreendimento comparada com sua probabilidade de insucesso”.

Conceitualmente, observa-se certa congruência entre os diversos conceitos apresentados, sendo que cada um deles é defendido por uma ótica diferenciada, com destaque para Drucker (1984), que encara o risco de forma extremamente positiva.

No cotidiano, a todo momento o homem convive com riscos, procura defender-se deles e, muitas vezes, antecipar-se a eles. As decisões mais comuns, e também as mais complexas, envolvem uma escolha entre algum tipo de risco e a recompensa associada.

Diariamente, as instituições financeiras convivem com a necessidade de tomar decisões que podem resultar em falhas, erros e fraudes. Em face disso, o risco financeiro tem sido estudado como variável que impacta seus ativos e resultados, assim como o retorno dos capitais investidos. Dessa forma, é na capacidade de identificar, medir e antecipar-se a esses riscos que pode residir o diferencial competitivo das instituições financeiras, capaz de contribuir para a maximização de seus resultados.

Assim, em função das atividades das instituições financeiras, e de acordo com a ótica pela qual se analisa o risco, conclui-se que estas estão sujeitas a vários tipos de risco.

Considerando a natureza dos diversos tipos de risco a que estão sujeitas as instituições financeiras, Jorion (1997, p. 13) explana que “normalmente os riscos financeiros são classificados como riscos de mercado, riscos de crédito, riscos de liquidez, riscos operacionais e riscos legais”.

Debatendo sobre o tema, Duarte Júnior (2000) diz entender que risco é um conceito multidimensional, que cobre quatro grandes grupos: risco de mercado, risco operacional, risco de crédito e risco legal.

Securato et al (2005) ensinam que os riscos financeiros são classificados como: risco de crédito, risco de liquidez e risco de mercado.

Observa-se que as classificações apresentadas possuem uma complementaridade e uma inter-relação visíveis, e que a classificação de Jorion (1997) consegue abranger todas as demais.

Para o efetivo gerenciamento de riscos decorrentes das atividades desenvolvidas nas várias unidades de negócios e serviços das instituições financeiras, torna-se imprescindível que seus dirigentes possuam uma visão consolidada das exposições operacionais a que suas instituições estão sujeitas.

Na visão de Brito (2003, p. 23), “em um primeiro passo, a Controladoria precisa criar processos para identificar, mensurar e divulgar as informações referentes às posições com riscos de crédito e de mercado”.

Duarte Júnior (2000) ensina que o risco de crédito está relacionado a possíveis perdas quando um dos contratantes não honra seus compromissos. As perdas são representadas pelo volume de recursos que não mais será reembolsado.

Brito (2003, p. 16) diz que “o risco de crédito caracteriza-se pela perda da totalidade do principal acrescido dos juros contratuais. O risco de não recebimento dá-se pelo não-cumprimento da obrigação de pagar, por parte do devedor”.

Malacrida Júnior e Malacrida (2006, p. 555) defendem que “o risco de crédito diz respeito ao não-pagamento de um título por uma determinada contraparte”. Dessa forma, o risco de crédito pode também ser entendido como a probabilidade de perda pelo não-recebimento de um crédito concedido.

Com relação à definição de risco de mercado, Jorion (1998, p. 13) sustenta que “os riscos de mercado surgem de mudanças nos preços (ou volatilidades) de ativos e passivos financeiros, sendo mensurados pelas mudanças no valor das posições em aberto ou nos ganhos”.

Segundo Silva Neto (2002, p. 163), “o risco de mercado é o risco mais fácil de ser entendido, porquanto ele está relacionado com o preço e valor de bens e serviços, índices e *commodities* etc”.

Securato et al (2005, p. 359) apresentam o seguinte conceito: “o risco de mercado corresponde à variação no resultado da empresa devido ao efeito de mudanças de preços dos ativos financeiros sobre as posições da empresa”.

Lima, Galardi e Neubauer (2006, p. 315) ensinam que o risco de mercado “pode ser definido como sendo a incerteza a respeito dos lucros de uma instituição financeira, resultante de mudanças de condições de mercado, tais como o preço de um ativo, taxa de juros, volatilidade de mercado e liquidez”.

Assim, o risco de mercado pode ser definido como a incerteza relacionada aos retornos esperados de um investimento, em decorrência de variações em fatores econômico-financeiros, como taxas de juros, indexadores, taxas de câmbio, preços de ações e *commodities*.

De acordo com a Resolução CMN n. 2.804, de 21/12/2000, a definição de risco de liquidez é a seguinte:

A ocorrência de desequilíbrios entre ativos negociados e passivos exigíveis – “descasamentos” entre pagamentos e recebimentos – que possam afetar a capacidade de pagamento da instituição, levando-se em conta as diferentes moedas e prazos de liquidação de seus direitos e obrigações.

Na visão de Malacrida Júnior e Malacrida (2006, p. 555), o risco de liquidez “diz respeito à falta de recurso financeiro imediato para saldar uma obrigação”.

O risco operacional, segundo Figueiredo (2001, p. 19), pode ser assim definido:

O conceito de risco operacional está associado à deficiência nos controles internos de uma instituição e é oriundo, principalmente, de três fatores-chave – pessoas, tecnologia e processos –, materializando-se por erros humanos, fraudes praticadas por terceiros e por empregados, falhas nos sistemas informatizados e por procedimentos inadequados.

Segundo Malacrida Júnior e Malacrida (2006), o risco operacional “diz respeito à possibilidade de perda devido a falhas em sistemas, falhas humanas ou controles inadequados”.

Apesar de ser uma abordagem nova, já se observa uma convergência no conceito de risco operacional quando se compara a opinião de Figueiredo (2001) com a de Malacrida Júnior e Malacrida (2006).

Assim, de uma forma bem ampliada, o risco operacional pode ser conceituado como a possibilidade de perdas, diretas ou indiretas, resultantes de falhas ou inadequações nos processos internos, pessoas, sistemas, equipamentos ou eventos externos.

Com relação ao risco legal, Duarte Júnior (1999) o define como uma medida numérica da incerteza dos retornos dos investimentos de uma instituição caso seus contratos não possam ser legalmente amparados por falta de representatividade por parte de um negociador, por documentação insuficiente, insolvência ou ilegalidade.

Na classificação dos riscos quanto à natureza, o risco legal aparece como uma classe específica, na visão de Jorion (1998) e Duarte Júnior (1999). Enquanto isso, nos demais autores cujas opiniões foram aqui apresentadas, ele está incluído no grupo dos riscos operacionais.

Corroborando essa posição, Figueiredo (2001) destaca que “no ambiente das instituições financeiras brasileiras já é comum falar-se em risco de crédito, de mercado e, mais recentemente, risco operacional. O risco legal ainda não é conceito bem definido”.

Após essa breve análise, conclui-se que, devido à natureza das instituições financeiras, os riscos se tornam a essência dos seus negócios, porquanto inevitavelmente presentes nas atividades de intermediação financeira.

Em face dessa realidade, a Controladoria das instituições financeiras deve desempenhar as funções clássicas de Controladoria de empresas não-financeiras, além de uma função adicional voltada para o gerenciamento e equalização da relação risco/retorno. Em outras palavras, a Controladoria deve capacitar a empresa a gerenciar os riscos dentro do ambiente em que atua e do cenário que se vislumbra.

### 3.3.2 Principais funções de Controladoria em instituições financeiras

Ao buscar a definição da Estrutura Conceitual Básica da Controladoria, Borinelli (2006) constata a existência de estudos empíricos que discutem a Controladoria como órgão administrativo em função da natureza da organização analisada. O Quadro 13 relaciona alguns desses estudos.

<b>NATUREZA DAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>ESTUDOS REALIZADOS</b>
Organizações do Setor Público (governamental)	Peixe (1996) e Holanda (2002)
Instituições Financeiras	Carvalho (1995), Guerreiro et al (1997), Farias (1998), Brito (2003), Chagas (2000) e Pinheiro (2000)
Entidades Fechadas de Previdência Privada	Fernandes (2000) e Oliveira e Ponte (2005)
Entidades Filantrópicas	Milani Filho (2004)
Indústrias	Raupp et al (2006) e Giongo e Nascimento (2005)
Empresas de Construção Civil	Garcia (2003)
Mercado de Jogos (cassinos)	Ramdeem e Fried (2003)

Quadro 13 – Estudos sobre Controladoria, por natureza da organização

Fonte: Borinelli (2006, p. 121)

Analisando-se o Quadro 13, é fácil observar que alguns estudos específicos de Controladoria foram realizados em instituições financeiras. Este tópico apresenta as funções da Controladoria nessa categoria de organização.

Cumprido destacar que as funções da Controladoria descritas no item 2.1.4 deste estudo, em princípio, devem estar presentes na Controladoria das instituições financeiras, haja vista que os autores citados não fazem restrições ou direcionamentos a tipos específicos de instituição.

Segundo Carvalho (1995, p. 147), de forma mais específica, a Controladoria de uma instituição financeira deve desempenhar as seguintes funções básicas:

- a) conceber e gerir um sistema de informações de gestão econômica, assim entendido aquele que possibilite ao banco avaliar se os fatores determinantes de seu resultado se comportaram como planejado ou que possíveis efeitos poderão provocar no resultado esperado se sofrerem alterações de curso;
- b) garantir que as informações que reflitam o desempenho econômico da instituição, adequadas ao processo decisório de cada área, estejam disponíveis no momento, quantidade e qualidade necessários, a fim de que a dimensão econômica das decisões possa ser visualizada por todos os gestores;
- c) coordenar os esforços dos gestores das diversas áreas, objetivando assegurar, no tocante aos aspectos econômicos, a eficácia empresarial;
- d) colaborar com os demais gestores nos seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas, objetivando auxiliá-los na análise dos aspectos relacionados à geração dos resultados; e
- e) analisar os regulamentos expedidos pelos órgãos reguladores do mercado que possam alterar a correlação dos fatores que interagem na otimização do resultado do banco, interagindo com as demais áreas no exame das alterações de curso que se fizerem necessárias.

Finalizando seu raciocínio, Carvalho (1995) conclui que cabe à Controladoria a concepção e a administração de sistemas de informações que possibilitem mensurar e acompanhar o processo de intermediação financeira e demais serviços financeiros, atuando em todas as fases do processo decisório, com o objetivo de alcançar o resultado desejado, em função dos riscos assumidos e das restrições legais e mercadológicas enfrentadas pelas instituições financeiras.

Pimentel (2006) identifica os principais focos de atuação da Controladoria em instituições financeiras, a saber:

- gerenciar o orçamento físico-financeiro;
- avaliar a realização do orçamento;
- avaliar a *performance* das unidades e da instituição de forma global;
- precificar produtos e serviços;
- realizar a contabilidade societária, gerencial e tributária;
- efetuar a administração das informações gerenciais; e
- gerenciar os riscos (crédito, mercado, liquidez e operacional).

Em seu estudo sobre Controladoria em bancos de atacado, Brito (2003, p. 23) consigna que “a Controladoria deve migrar da análise do retorno obtido para a análise do retorno em condições de risco e alocação de capital”.

Complementando sua visão, Brito (2003, p. 23) esclarece:

Conhecendo-se os retornos sobre os riscos e o capital utilizado, torna-se possível maximizar os recursos alocados, reduzindo o volume com transações não rentáveis e aumentando o volume com transações mais rentáveis, sempre observando os limites de riscos disponíveis.

Essa reorientação tem por objetivo proporcionar o fornecimento de informações adequadas, contribuindo para que a instituição possa avaliar a qualidade do retorno obtido em função do risco assumido na operação, tornando a empresa mais eficiente e competitiva.

Nesse contexto, são incorporadas novas dimensões ao universo da Controladoria, conforme apresentado na Figura 5.

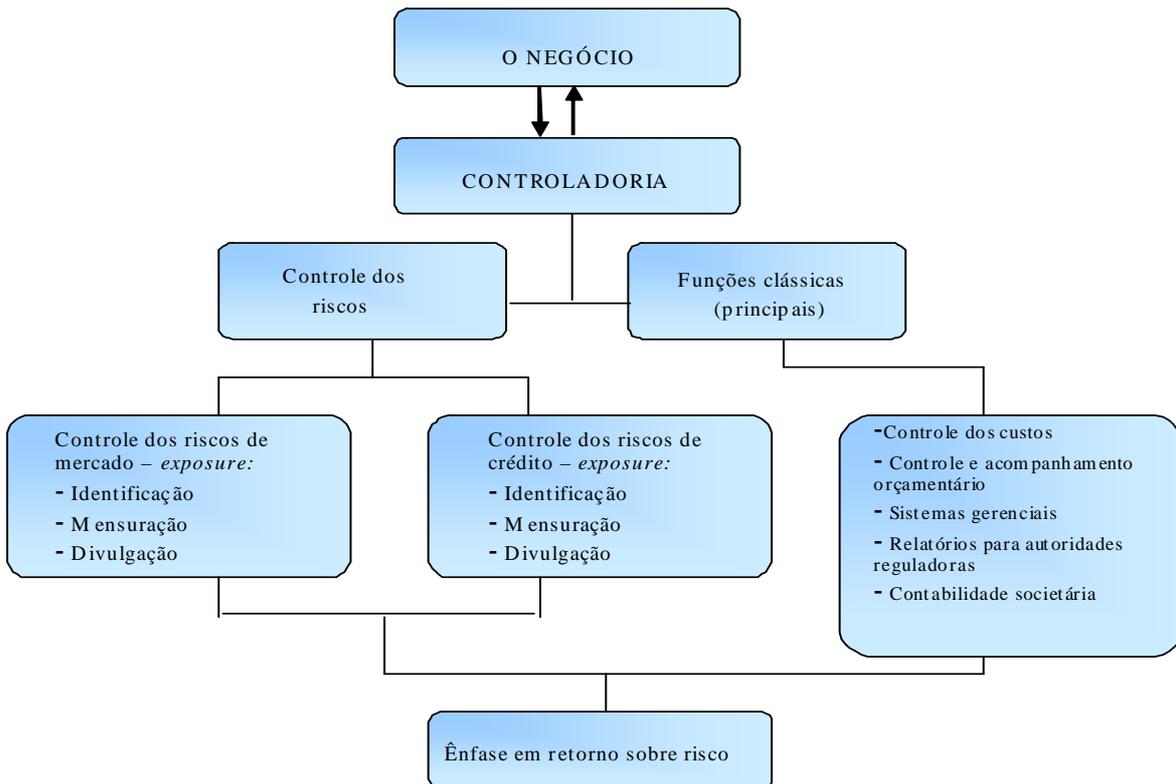


Figura 5 – Estrutura da Controladoria orientada para a relação risco/retorno  
Fonte: Brito (2003, p. 64)

Como consequência dessa mudança de visão, algumas atividades e funções deverão ser ajustadas. Segundo Brito (2003, p. 23), a tridimensionalidade da Controladoria das instituições financeiras deve alterar a forma e o conteúdo de:

- coleta de dados: dados a respeito do uso dos recursos (custos e receitas) e a respeito do risco na utilização de recursos;
- preparação dos demonstrativos financeiros: devem incorporar medidas de risco, ao lado das medidas de rentabilidade; e
- análise de desempenho: devem prover medidas simultâneas, bidimensionais de retorno e risco em cada produto e linha operacional.

Nos itens apresentados por Carvalho (1995), Brito (2003) e Pimentel (2006), observa-se uma correlação entre as funções da Controladoria em uma instituição financeira e as funções gerais apresentadas pelos autores citados na seção 2.1.4 deste estudo. O Quadro 14 ilustra essa relação.

Funções clássicas da Controladoria	Controladoria em instituições financeiras
Planejamento	Estabelecer e manter um projeto integrado de operações de curto e longo prazos, de acordo com as metas e objetivos da empresa, que seja revisto e analisado sempre que necessário, divulgado a todos da gerência, utilizando sistemas e processos instalados de forma adequada (BRITO, 2003) Orçamento físico-financeiro (PIMENTEL, 2006)
Avaliação e controle	Analisar os regulamentos expedidos pelos órgãos reguladores do mercado que possam alterar a correlação dos fatores que interagem na otimização do resultado da instituição, interagindo com as demais áreas no exame das alterações de curso que se fizerem necessárias (CARVALHO, 1995) Colaborar com os demais gestores nos seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas, objetivando auxiliá-los na análise dos aspectos relacionados à geração dos resultados (CARVALHO, 1995) Produzir e revisar modelos para apreciar a <i>performance</i> e para fornecer linhas gerais e base à gerência, de modo a assegurar a comparação dos resultados realizados com esses padrões, valendo-se de informações financeiras e não-financeiras (BRITO, 2003) Avaliação de <i>performance</i> (PIMENTEL, 2006) Precificação de produtos e serviços (PIMENTEL, 2006)
Gestão contábil	Organizar todas as transações financeiras nos livros comerciais, escriturando as contas de toda a empresa, fornecendo informações essenciais para que a gerência passe a planejar e controlar adequadamente os negócios da empresa (BRITO, 2003) Contabilidade societária, gerencial e tributária (PIMENTEL, 2006) Promover relacionamentos com investidores, órgãos reguladores, auditores externos, responsáveis pela área tributária e programas de segurança, entre outros (BRITO, 2003)
Gestão da informação	Conceber e gerir um sistema de informações de gestão econômica, assim entendido aquele que possibilite à instituição avaliar se os fatores determinantes de seu resultado se comportaram como planejado ou que possíveis efeitos poderão provocar no resultado esperado se sofrerem alterações de curso (CARVALHO, 1995) Garantir que as informações que reflitam o desempenho econômico da instituição, adequadas ao processo decisório de cada área, estejam disponíveis no momento, quantidade e qualidade necessários, a fim de que a dimensão econômica das decisões possa ser visualizada por todos os gestores (CARVALHO, 1995) Planejar, examinar e interpretar os resultados financeiros, para que sejam utilizados pela gerência no processo decisório, a fim de que as informações, após analisadas, sirvam de referência para os objetivos da empresa. São preparadas para autoridades reguladoras, acionistas, instituições financeiras, clientes e para o público em geral (BRITO, 2003) Informações gerenciais (PIMENTEL, 2006) Coordenar os esforços dos gestores das diversas áreas, objetivando assegurar, no tocante aos aspectos econômicos, a eficácia empresarial (CARVALHO, 1995)
Gestão de risco	Análise do retorno em condições de risco e alocação de capital (BRITO, 2003) Acompanhamento de riscos (PIMENTEL, 2006)

Quadro 14 – Relação entre as funções clássicas da Controladoria e as da Controladoria nas instituições financeiras

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conclui-se, assim, que nas instituições financeiras as funções da Controladoria enquanto unidade organizacional são passíveis de enquadramento nas funções clássicas da unidade de Controladoria presente nas demais empresas.

Ressalte-se que, no caso das instituições financeiras, salta aos olhos a relevância do estudo e acompanhamento da relação risco/retorno do capital investido, devido às peculiaridades do contexto operacional de referidas organizações.

Nos capítulos seguintes, apresenta-se um estudo de caso realizado em uma instituição financeira classificada como banco múltiplo, com o objetivo de identificar a atuação da Controladoria, bem como a percepção dos gestores com relação a essa atuação.

## 4 METODOLOGIA

Este capítulo descreve a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa, apresentando a sua diagramação com relação à tipologia, à amostra, à coleta e à análise dos dados.

### 4.1 Tipologia da pesquisa

Para que se confira o devido rigor científico a uma pesquisa, é necessário realizar a sua classificação em determinadas categorias científicas. Cumpre destacar que não há uma uniformidade nessa classificação, pois existem diferentes gêneros de pesquisa, os quais variam em função da visão de cada autor.

Essa conclusão é facilmente verificada quando Köche (1988, p. 78) explica:

O planejamento de uma pesquisa depende tanto do problema a ser investigado, da sua natureza e situação espaço-temporal em que se encontra, quanto da natureza e nível de conhecimento do investigador. Isso significa que pode haver um número sem fim de tipos de pesquisa.

Martins (2002, p. 33) corrobora a visão de Köche (1988), quando ensina que, “conforme o enfoque epistemológico, há diferentes gêneros de pesquisa. Não há um único referencial. A bibliografia sobre metodologia científica apresenta grande número de tipos de estudos ou pesquisas”.

Gonçalves (2005) esclarece que, quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada em três modalidades: exploratória, descritiva e explicativa.

Pela ótica de Köche (1944), a pesquisa descritiva estuda a relação entre duas ou mais variáveis de um dado fenômeno, sem manipulá-las, tentando identificar situações existentes, espontâneas, no ambiente em que acontecem, constatando e avaliando os tipos de relação existentes.

Gonçalves (2005) ensina que a pesquisa se caracteriza como descritiva quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados, sem causar qualquer interferência nestes.

Ao exemplificar as pesquisas descritivas, Gil (2006, p. 44) observa que “são incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”.

Dessa forma, levando-se em conta os objetivos delineados, o presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, pois, sem qualquer tipo de manipulação, por meio da identificação da situação existente no caso analisado e através do levantamento das opiniões da população pesquisada, procura-se apresentar a atuação do órgão de Controladoria no BNB e descrever a percepção dos gestores da instituição no tocante ao seu desempenho.

Oliveira (1997) ensina que, quanto à natureza, as pesquisas podem ser classificadas em qualitativas e quantitativas. As duas modalidades se diferenciam entre si basicamente pela sua sistemática de utilização e pela abordagem do problema.

Richardson et al (1999, p. 90) caracteriza a pesquisa qualitativa como “a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

Ao analisar a pesquisa qualitativa, Oliveira (1997, p. 116) destaca:

Com relação ao emprego do método ou abordagem qualitativa, esta difere da quantitativa pelo fato de não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema. A diferença está no fato de que o método qualitativo não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

Com facilidade se observa uma similaridade nos conceitos adotados por Richardson et al (1999) e Oliveira (1997) com relação à abordagem qualitativa.

Segundo Oliveira (1997, p. 115), a abordagem quantitativa significa:

quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também o emprego de recursos e técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentagem, média, moda, mediana e desvio-padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc., normalmente utilizados em defesas de teses.

Ao conceituar o método quantitativo, Richardson et al (1999, p. 70) assinalam:

O método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego de quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média e desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Mais uma vez se observa que os conceitos sobre a abordagem quantitativa apresentados por Oliveira (1997) e Richardson et al (1999) são similares e extremamente didáticos e explicativos sobre o assunto.

Nas pesquisas quantitativas, prevalecem os métodos estatísticos, com utilização de variáveis bem definidas e cálculos. As pesquisas qualitativas caracterizam-se pela predominância de classificações e de análises dissertativas, em que as convicções subjetivas dos pesquisados assumem caráter de extrema importância explicativa do fenômeno. Na pesquisa qualitativa, a subjetividade sobrepõe-se ao conhecimento teórico do investigador.

Não obstante o entendimento e a diferenciação dos conceitos relativos às abordagens quantitativa e qualitativa, sendo muito enfáticos sobre o assunto, Goode e Hatt (1968 apud OLIVEIRA 1997, p. 116) afirmam que:

A pesquisa moderna deve rejeitar como falsa dicotomia a separação entre estudos qualitativos e quantitativos ou entre ponto de vista estatístico e não-estatístico, em virtude de que não existe importância com relação à precisão das medidas, uma vez que o que é medido continua a ser uma qualidade.

Oliveira (1997, p. 116) destaca ainda que “são vários os autores que não estabelecem qualquer distinção entre os métodos quantitativo e qualitativo, tendo em vista que a pesquisa quantitativa também é qualitativa”.

Este estudo enquadra-se como qualitativo, levando-se em conta que seu objetivo principal é identificar a atuação da unidade de Controladoria do BNB, bem como a percepção dos gestores com relação ao seu desempenho, porém possui uma componente quantitativa, porquanto faz uso de variáveis estatísticas que contribuem para a análise dos dados coletados.

Ao classificar os tipos de delineamento existentes, Gil (2006, p. 65) observa:

O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de papel e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo, estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo, estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post-facto*, o levantamento, o estudo de campo e o estudo de caso.

Com relação aos meios de investigação, Vergara (2006) consigna que as pesquisas podem ser classificadas como pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex-post-facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso, alertando, porém, que os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes.

Ao definir a pesquisa bibliográfica, Köche (1988, p. 78) ensina:

A pesquisa bibliográfica é a que se desenvolve tentando explicar um problema a partir das referências teóricas publicadas em livros ou obras congêneres. O objetivo da pesquisa bibliográfica é conhecer e analisar as

principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Dissertando sobre a pesquisa documental, Martins (2002, p. 35) esclarece que a pesquisa documental “tem por finalidade reunir, classificar e distribuir os documentos de todo gênero dos diferentes domínios da atividade humana”.

Vale ressaltar que a pesquisa bibliográfica foi utilizada na formulação do referencial teórico, enquanto a pesquisa documental também complementou as informações necessárias ao adequado conhecimento da instituição objeto do estudo de caso e do fenômeno analisado.

Dando uma definição técnica para o estudo de caso, Yin (2005) explica que se trata de uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

Gil (2006) caracteriza o estudo de caso como um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a possibilitar o seu conhecimento amplo e detalhado.

Avaliando a utilização do estudo de caso, Yin (2005, p. 20) informa que “utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados”.

Discorrendo sobre a diferença entre estudo de caso e as pesquisas históricas, Yin (2005, p. 26-27) conclui que “o poder diferenciador do estudo de caso é a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas, observações –, além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional”.

No caso da presente pesquisa, foi utilizado o estudo de caso como meio de investigação, visto que são identificadas a atuação do órgão de Controladoria no BNB e a percepção dos gestores da instituição em relação ao seu desempenho, ou seja, o fenômeno é analisado no ambiente e na realidade em que ocorre.

## 4.2 Amostra

Em uma pesquisa científica, os conceitos de população e amostra são essenciais. Martins (2002, p. 43) ensina que “o conceito de população é intuitivo; trata-se do conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam em comum determinadas características definidas para o estudo. Amostra é um subconjunto da população”.

Cooper e Schindler (2003) definem *população* como sendo o conjunto de todos os elementos sobre os quais se deseja fazer inferências, enquanto a *amostragem* nada mais é do que a seleção de alguns elementos que compõem a população.

A mesma conceituação é verificada em Marconi e Lakatos (2005), quando assinalam que a população é o universo que se deseja estudar, enquanto a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo.

A idéia básica da amostragem é que ao se selecionar alguns elementos de uma população, podem ser extraídas algumas conclusões sobre aquela população.

Cooper e Schindler (2003, p. 150) explicitam um leque de motivos para a realização da amostragem, ao defenderem que “há diversas razões para a amostragem, incluindo: (1) custo mais baixo, (2) maior acuidade nos resultados, (3) maior velocidade na coleta de dados e (4) disponibilidade de elementos da população”.

Na opinião de Martins (2002, p. 47), “basicamente, existem dois métodos para composição da amostra: probabilístico e não-probabilístico ou intencional”.

Richardson et al (1999) definem a amostra probabilística como aquela em que todos os sujeitos da população têm a mesma probabilidade de serem escolhidos.

Cooper e Schindler (2003, p. 152) observam que “a amostragem probabilística é baseada no conceito de seleção aleatória – um procedimento controlado, que assegura que todos os elementos da população tenham uma chance de seleção conhecida diferente de zero”.

Com relação à amostragem não-probabilística, Richardson et al (1999) a definem como sendo aquela em que os sujeitos da população são escolhidos em

função de determinados critérios. Complementarmente, assinalam que a modalidade pode ser dividida em acidental e intencional ou de seleção racional.

Ainda segundo Cooper e Schindler (2003), na amostragem não-probabilística, a escolha dos elementos é arbitrária e subjetiva. Complementarmente, acrescentam que há três métodos de amostragem não-probabilística: amostragem por conveniência, intencional e bola-de-neve.

Na visão de Richardson et al (1999, p. 161), a amostra intencional é aquela em que “os elementos que formam a amostra relacionam-se intencionalmente, de acordo com certas características estabelecidas no plano e nas hipóteses formuladas pelo pesquisador”.

De maneira similar a Richardson et al (1999), Martins (2002, p. 49) conclui que na amostragem intencional, “de acordo com determinado critério, é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra. O investigador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião”.

Os conceitos de população e amostragem ora apresentados e o organograma do BNB foram importantes na definição da população e da amostragem relativas ao estudo de caso desta pesquisa.

A estrutura organizacional do BNB, apresentada no capítulo seguinte, pode ser segmentada em quatro grandes blocos organizacionais: Agências, Superintendências Estaduais, Centrais e Direção Geral. Cada um desses blocos possui atividades e responsabilidades claramente definidas.

O bloco denominado Direção Geral, formado pelas Diretorias, Superintendências e Ambientes, tem como responsabilidade básica estabelecer a visão estratégica da instituição, bem como definir o seu direcionamento estratégico.

Assim, os gestores da Direção Geral são os principais usuários dos instrumentos, informações, produtos e serviços disponibilizados pela Controladoria, visto que esse ferramental destina-se a contribuir para o processo decisório, a obtenção de resultados e a sobrevivência da instituição pela ótica empresarial.

Dessa forma, a população considerada nesta pesquisa compreende a totalidade dos gestores da Direção Geral, ou seja, o conjunto dos ocupantes das funções de diretoria, superintendência e gerência de ambiente, pelos seguintes motivos:

- são os principais usuários das informações disponibilizadas pela Controladoria;
- possuem um relacionamento mais significativo com o órgão de Controladoria da instituição, possibilitando uma análise mais qualificada da atuação desse órgão;
- são os responsáveis pelo processo decisório, bem como pela gestão do desempenho do BNB como um todo, funções essas extremamente relacionadas com a Controladoria; e
- os gestores das superintendências estaduais, agências e centrais possuem uma atuação muito específica, com visão bem direcionada em âmbito local, voltando-se basicamente para os aspectos operacionais das unidades que gerenciam, não possuindo, dessa forma, uma visão mais clara da atuação da Controladoria da instituição;

O BNB possui uma presidência, seis diretorias, dezessete superintendências e 33 ambientes, perfazendo um total de 57 gestores, na posição de 20/11/2006.

Para efeito desta pesquisa, foi adotada a amostragem intencional, já que um dos objetivos centrais deste estudo é conhecer de forma qualificada a atuação do órgão de Controladoria do BNB. Para tanto, fez-se necessário realizar entrevistas com o responsável pela área de controle financeiro da instituição, bem como com os gestores do seu órgão de Controladoria.

Outro motivo para a realização da amostragem intencional é a necessidade de se obter uma percepção representativa de todas as áreas funcionais e dos diversos níveis hierárquicos que compõem a estrutura organizacional da instituição, com relação à atuação do seu órgão de Controladoria. Dessa forma, no processo de amostragem, foram selecionados gestores ocupantes dos diversos cargos de gestão existentes e distribuídos pelas diversas diretorias da empresa.

Assim, fizeram parte da amostra um total de quarenta gestores, seis dos quais foram entrevistados para obtenção de informações qualitativas sobre a atuação do órgão de Controladoria, enquanto 29 deles responderam o questionário reproduzido no Apêndice B, com o objetivo de identificar de que forma essa atuação é percebida pelos demais gestores da instituição. Onze gestores não responderam o questionário enviado.

### 4.3 Coleta de dados

Na visão de Cooper e Schindler (2003), as fontes de informação são geralmente classificadas em três níveis: (1) fontes primárias, (2) fontes secundárias e (3) fontes terciárias. As fontes primárias correspondem aos trabalhos originais de pesquisa, ou seja, os dados brutos. As fontes secundárias são interpretações de dados primários, podendo ser exemplificadas como sendo os livros, enciclopédias, manuais, revistas etc.. As fontes terciárias são representadas por índices, bibliografias e outros auxílios de busca, tais como as ferramentas de busca da internet.

Collis e Hussey (2005) distribuem as fontes de dados em apenas dois grandes grupos: os dados originais, que são conhecidos como dados primários e são coletados na fonte, diretamente de uma pesquisa, entrevista, questionário, experimento etc., e os dados secundários, que são aqueles que já existem e são disponibilizados por meio de livros, documentos, manuais, relatórios etc.

As três fontes de dados citadas por Cooper e Schindler (2003) foram utilizadas nesta pesquisa. Para efeito da coleta de dados primários, foram utilizadas duas ferramentas: a entrevista e o questionário.

Discorrendo sobre as técnicas de coleta de informações em pesquisa qualitativa, Triviños (1987, p. 146) define a entrevista semi-estruturada da seguinte forma:

aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

De forma mais genérica, Martins (2002, p. 52) define a entrevista como “um diálogo orientado que busca, através de interrogatório, informações e dados para a pesquisa”.

Para o alcance do objetivo de conhecer a atuação do órgão de Controladoria do BNB, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com o superintendente da Área de Controle Financeiro, o gerente-geral e os gerentes-executivos do Ambiente de Controladoria, que são os principais responsáveis pela gestão das funções atribuídas ao órgão de Controladoria na instituição. O Apêndice C apresenta o Roteiro de Entrevista.

Comentando sobre a utilização do questionário, Richardson et al (1999, p. 189) destaca que “existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser utilizados para obter informações acerca de grupos sociais. O mais comum entre esses instrumentos talvez seja o questionário”.

Na definição de Gil (2006), o questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas.

Dessa forma, o questionário também se caracteriza como instrumento de coleta de informações adequado ao objetivo da pesquisa. Assim, o questionário foi utilizado para coleta das opiniões dos diversos gestores da Direção Geral do BNB, com o objetivo de identificar a sua percepção sobre a atuação do órgão de Controladoria do BNB.

Collis e Hussey (2005) explicam que há cinco métodos de distribuição do questionário: pelo correio, por telefone, entrevista pessoal, distribuição de grupo e distribuição individual.

Como os postos de trabalho dos participantes da amostra da pesquisa estão situados em uma única localização, ou seja, no prédio em que está situada a Direção Geral do BNB, foi possível adotar o método de distribuição individual dos questionários.

Marconi e Lakatos (2005, p. 2003) defendem que o envio do questionário deve se fazer acompanhado de uma correspondência explicativa, ou seja:

Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do receptor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

Não obstante a utilização do método de distribuição individual, conforme sugerido por Marconi e Lakatos (2005), o questionário foi acompanhado de uma correspondência de encaminhamento que pode ser visualizada no Apêndice A.

Com relação aos tipos de questionário, Richardson et al (1999, p. 190) observam que “de acordo com o tipo de pergunta, os questionários podem ser classificados em três categorias: questionários de perguntas fechadas; questionários de perguntas abertas; e questionários que combinam ambos os tipos de pergunta”.

Richardson et al (1999) assinalam ainda que os questionários de perguntas fechadas são aqueles em que as indagações possuem categorias ou

alternativas de respostas preestabelecidas, enquanto os questionários de perguntas abertas caracterizam-se por quesitos que levam o entrevistado a responder com frases ou orações espontâneas.

Corroborando o pensamento de Richardson et al (1999), Vergara (2006) também classifica os questionários como abertos e fechados. No questionário aberto, as respostas são dadas livremente pelos respondentes, enquanto no modelo fechado o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de opções apresentadas.

Para efeito deste estudo, foi aplicado o questionário do tipo fechado. O Apêndice B reproduz o modelo do questionário utilizado na coleta de dados.

Vale ressaltar que, em vários quesitos, foi inserida a opção pela resposta aberta, para que o entrevistado pudesse garantir sua participação mesmo quando os itens apresentados eventualmente não refletissem sua maneira de pensar.

No Quadro 15 são apresentadas as principais estratégias de respostas adotadas pelos pesquisadores em seus questionários.

<b>Tipo de resposta</b>	<b>Característica</b>
Resposta livre	O respondente registra a resposta com suas próprias palavras e idéias
Seleção dicotômica	Há respostas de sentidos opostos, como, por exemplo: sim ou não
Múltipla escolha	Apropriada quando há duas ou mais alternativas de resposta não excludentes ou quando se buscam graduações de interesses
Lista de verificação	Quando se deseja que o respondente dê respostas múltiplas a uma única pergunta
Classificação	Quando o respondente define uma classificação para cada fator
Ranqueamento	Quando a ordem das alternativas é importante

Quadro 15 – Estratégias de resposta na aplicação de questionário

Fonte: Cooper e Schindler (2003)

Observando-se o Apêndice B, e comparando-se com o Quadro 15, percebe-se que, nesta pesquisa, foram utilizados os seguintes tipos de estratégia de resposta: múltipla escolha, lista de verificação e classificação.

O Quadro 16 apresenta a correlação entre as estratégias de resposta e as perguntas do questionário utilizado na pesquisa.

<b>Tipo de resposta</b>	<b>Itens do questionário</b>
Múltipla escolha	2.1; 2.2; 3.1; 3.4; 3.5
Lista de verificação	2.3.1; 2.3.2; 2.3.3
Classificação	3.2; 3.3

Quadro 16 – Estratégias de resposta do estudo de caso

Fonte: Elaborado pelo autor

Para efeito de coleta de informações sobre a empresa, serviram de fontes de informação, dados secundários e terciários obtidos por meio de pesquisa documental e de banco de dados, complementadas por pesquisas bibliográficas e na internet com relação à literatura existente sobre o assunto pesquisado.

Em síntese, a coleta de dados foi realizada seguindo-se basicamente quatro etapas, a saber:

- Etapa 1 – pesquisa bibliográfica com o objetivo de conhecer e estudar o que foi disponibilizado sobre o tema em análise;
- Etapa 2 – pesquisa documental com o objetivo de levantar informações sobre a empresa e o órgão objeto do estudo de caso;
- Etapa 3 – entrevistas com os gestores responsáveis pelas funções do órgão de Controladoria; e
- Etapa 4 – aplicação do questionário junto aos demais gestores, de forma a identificar a percepção desse grupo com relação à atuação do órgão de Controladoria.

#### **4.4 Análise de dados**

De acordo com Yin (2005, p. 137), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais em estudo”.

Para efeito de análise dos dados obtidos por meio da entrevista, utilizou-se a ferramenta *análise de conteúdo*. Bardin (1979 apud RICHARDSON, 1999, p. 223) ensina que:

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Segundo Richardson (1999, p. 224) “a análise de conteúdo é, particularmente, utilizada para estudar material do tipo qualitativo (aos que não se podem aplicar técnicas aritméticas)”.

Nesta pesquisa foi utilizada, como principal técnica de análise de dados, a *análise por categoria*, que, segundo Richardson (1999, p. 243) “se baseia na

decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos”.

Assim, as perguntas das entrevistas foram categorizadas em dois grandes temas principais, que se subdividem em temas secundários, conforme apresentado no Quadro 17.

<b>Tema principal</b>	<b>Temas secundários</b>
<b>A Controladoria no BNB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evolução</li> <li>➤ Conceito</li> <li>➤ Missão</li> <li>➤ Funções</li> </ul>
<b>A atuação do órgão de Controladoria do BNB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Funções do órgão de Controladoria</li> <li>➤ A Controladoria como unidade organizacional</li> <li>➤ Posição no organograma</li> <li>➤ Estrutura da Controladoria</li> </ul>

Quadro 17 – Análise de conteúdo – categorização por tema  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A formatação das categorias em temas foi efetuada considerando os objetivos definidos na pesquisa. Essa forma de categorização denomina-se *análise temática*, que, segundo Richardson (1999), entre as possibilidades de categorização, é a mais utilizada, rápida e eficaz, e consiste em isolar os temas da mensagem e extrair as informações, em função do problema pesquisado.

Com relação aos dados coletados por meio do questionário, foi realizada uma análise descritiva, em função das especificidades do grupo pesquisado, identificando-se as diferenças decorrentes das características dos grupos de gestores, de suas áreas de atuação, do relacionamento com a Controladoria e do tempo de trabalho de cada gestor na função.

O questionário aplicado também foi subdividido em três categorias, respeitando-se os dois temas principais da pesquisa (Quadro 17): (1) identificação dos respondentes; (2) a Controladoria como unidade organizacional; e (3) a avaliação do órgão de Controladoria. A categorização do questionário foi efetuada também em função dos objetivos delineados na pesquisa.

Para realização da análise dos dados coletados por meio do questionário, e na busca de uma padronização que possibilitasse referida análise, foi implementado um processo de escalonamento nas perguntas que exigiam respostas de classificação.

Cooper e Schindler (2003, p. 198) assinalam que “escalamento é um procedimento que atribui números (ou outros símbolos) a uma propriedade dos objetos, a fim de conferir algumas das características dos números às propriedades em questão”.

Sobre respostas que necessitam de escalamento, Cooper e Schindler (2003) esclarecem que há três tipos de escala de mensuração, conforme mostra o Quadro 18.

<b>Tipo de escala</b>	<b>Definição</b>
Escala de classificação	Utilizada quando os respondentes classificam um objeto ou indicador sem fazer comparação direta com outro objeto ou atitude
Escala de ranqueamento	Obriga os participantes do estudo a fazer comparações entre dois ou mais indicadores ou objetos
Categorização	Pede que os respondentes coloquem os indicadores de propriedades em categorias

Quadro 18 – Tipos de escala de mensuração  
Fonte: Cooper e Schindler (2003)

Em função da característica da pesquisa e, conseqüentemente, do objetivo do estudo, a forma de mensuração adotada no presente estudo de caso foi a escala de classificação.

No Quadro 19, são apresentados tipos de escala de classificação, bem como suas respectivas características, segundo Cooper e Schindler (2003).

<b>Tipo de escala de classificação</b>	<b>Característica</b>
Escala de categoria simples (dicotômica)	Oferece duas escolhas de respostas mutuamente excludentes
Escala de múltipla escolha, resposta única	Quando há múltiplas opções para o respondente, mas busca-se apenas uma resposta
Escala de múltipla escolha, respostas múltiplas (lista de verificação)	Permite que o respondente escolha uma ou várias alternativas
Escala de Likert de classificação somatória	Pede ao respondente que concorde ou discorde da afirmação, variando em função do nível de concordância
Escala diferencial semântica	Mensura os significados psicológicos de uma atitude ou objeto
Escala numérica	Apresenta intervalos iguais que separam seus pontos da escala numérica
Escala de lista de classificação múltipla	Similar à escala numérica, mas possibilita uma melhor visualização
Escala de soma constante	Auxilia o pesquisador a encontrar proporções
Escala de Stapel	Utilizada quando é difícil encontrar adjetivos bipolares que se ajustem à questão investigativa
Escala de classificação gráfica	Geralmente utilizadas com crianças, cujo vocabulário mais limitado não permite o uso de escalas baseadas em palavras

Quadro 19 – Tipos de escala de classificação  
Fonte: Cooper e Schindler (2003)

No questionário utilizado para a coleta de dados desta pesquisa, foram adotadas as seguintes escalas de classificação: escala de múltipla escolha (resposta única); lista de verificação e escala numérica.

O Quadro 20 apresenta as escalas utilizadas em cada quesito do questionário aplicado na pesquisa.

Escola de classificação	Itens no questionário
Escala de múltipla escolha (resposta única)	2.1; 2.2; 3.1; 3.4; 3.5
Lista de verificação	2.3.1; 2.3.2; 2.3.3
Escala numérica	3.2; 3.3

Quadro 20 – Escalas de classificação utilizadas no questionário

Fonte: Elaborado pelo autor

Na construção das escalas, Cooper e Schindler (2003, p. 199) apresentam cinco abordagens utilizadas na prática de pesquisa:

**Arbitrária:** uma escala é feita sob medida para mensurar uma propriedade ou um indicador

**Consenso:** juízes avaliam os itens a serem incluídos

**Análise de item:** as escalas de mensuração são testadas com uma amostra de respondentes

**Cumulativa:** as escalas são escolhidas por sua conformidade com uma classificação de itens com poder discriminatório ascendente e descendente

**Fatoração:** as escalas são construídas a partir de intercorrelações de itens de outros estudos

Neste estudo de caso, foi utilizada a construção de escalas classificadas como arbitrária, que corresponde a um dos métodos mais utilizados pelos pesquisadores, uma vez que se procurou construir um escalonamento específico para cada item pesquisado.

A apresentação dos resultados finais obtidos por meio do questionário foi efetuada basicamente por intermédio de relatos escritos, gráficos ilustrativos e tabelas com as freqüências absolutas e relativas desses resultados, apresentados no Capítulo 5.

Ressalte-se ainda que foi utilizado o coeficiente de correlação ( $r$ ) como elemento de verificação de consistência e aderência das respostas fornecidas pelos gestores pesquisados. Na concepção de Toledo e Ovale (1988, p. 412), “o estudo da correlação tem por objetivo medir e avaliar o grau de relação existente entre duas variáveis aleatórias”.

Comentando sobre a validade do coeficiente de correlação, Costa Neto (2002) sugere que seja efetuado um teste estatístico denominado *t de Student* para se concluir se a um determinado nível de significância, há correlação linear entre as

variáveis. Para efeito deste estudo, foi utilizado o teste *t de Student* a um nível de 5% de significância.

O Apêndice D traz um resumo das principais ferramentas metodológicas da pesquisa, bem como da definição da análise temática.

#### **4.5 Limitação da pesquisa**

Não obstante todo o ferramental teórico e técnico existente e passível de uso pelos pesquisadores, bem como o zelo na catalogação dos dados obtidos na entrevista e resultantes da aplicação dos questionários junto aos elementos da amostra selecionada, foram identificados alguns componentes no ambiente da pesquisa que limitam o poder de assertividade do trabalho efetuado.

Entre esses elementos limitadores da pesquisa, destacam-se os seguintes:

- possibilidade de o entrevistado não responder à entrevista e ao questionário com franqueza, devido a eventual comportamento corporativista objetivando evitar resultados negativos para o ambiente de Controladoria da instituição em que trabalha;

- as mudanças na estrutura organizacional da empresa nos últimos anos constituem também fator limitante da pesquisa, visto que, devido ao dinamismo empresarial, foram criados novos ambientes, nomeados novos gestores e redistribuídas atribuições entre áreas, de maneira que toda essa movimentação pode ter gerado uma visão confusa e obscura para os entrevistados, com relação às atividades inerentes ao órgão de Controladoria;

- a amostra não engloba os gestores das agências, superintendências e centrais, que provavelmente detêm uma percepção com relação à atuação da Controladoria, mas que, por não serem os principais usuários dos produtos gerados pelo órgão, não estão no foco deste estudo, e, conseqüentemente, não fizeram parte da amostragem;

- erro na compreensão das questões, por parte do respondente, visto ser impraticável o pesquisador estar ao lado do entrevistado para dirimir eventuais dúvidas sobre as questões apresentadas. Como forma de inibir a ocorrência desse tipo de problema, foi feito um pré-teste junto a uma amostra intencionalmente selecionada, e, durante sua aplicação, o pesquisador conversou com cada

entrevistado, pondo-se à sua disposição para quaisquer esclarecimentos, seguindo-se os últimos ajustes do questionário.

É impossível fazer uma pesquisa que represente com total fidedignidade a realidade populacional. Por conta disso, toda pesquisa de levantamento de dados tem como objetivo aproximar-se o máximo possível dos valores e ocorrências observados na população. Essa visão fica claramente refletida quando Moreira (2002) questiona a existência de um levantamento amostral de perfeição absoluta.

Em termos de recomendações para estudos futuros que possam complementar as observações apresentadas nesta pesquisa, sem a pretensão de ser exaustivo sobre as possibilidades de trabalhos complementares, sugere-se a realização de estudos envolvendo a Controladoria de outras instituições financeiras, para efeito de comparação com os resultados aqui apresentados.

Dessa forma, apesar da existência de alguns fatores limitantes da pesquisa, nenhum deles isoladamente, nem a junção de quaisquer deles, é suficiente para invalidar a pesquisa científica.

Assim, apesar dos fatores limitantes, esta pesquisa é considerada válida para apresentar a atuação do órgão de Controladoria do BNB, bem como a percepção dos gestores com relação a esse desempenho.

## **5 A ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA NO BNB**

As informações sobre o BNB aqui apresentadas são oriundas de pesquisa documental efetuada em relatórios da administração, documentos internos e na intranet da instituição, além de entrevistas com seus principais gestores.

São também analisados os dados e resultados da pesquisa feita junto aos gestores da instituição para se avaliar a percepção desse seleto grupo de profissionais quanto à atuação da Controladoria no BNB.

### **5.1 Perfil institucional**

Criado pela Lei n. 1.649, de 19/07/1952, o Banco do Nordeste do Brasil S. A. (BNB) é uma instituição financeira organizada sob a forma de sociedade de economia mista, em que o Governo Federal é o acionista majoritário, com quase 95% do seu capital social.

Classificado como banco múltiplo, o BNB mantém carteiras de desenvolvimento, comercial e de investimentos. A carteira de desenvolvimento é composta majoritariamente por financiamentos de longo prazo. A carteira comercial oferta todo tipo de produto e serviço bancário, incluindo empréstimos para a produção e para consumo de curto prazo. A carteira de investimentos é representada pela administração e remuneração de capitais próprios e de terceiros.

Com sua Direção Geral sediada em Fortaleza, o BNB possui uma rede de atendimento formada por 181 agências, das quais somente quatro são localizadas fora do Polígono das Secas.

De acordo com o relatório anual e o balanço social de 2006, o BNB (2007b) é a maior instituição da América Latina voltada para o desenvolvimento regional. Na posição de 31/12/2007, registrava em seu balanço aplicações totais no valor de aproximadamente R\$14,1 bilhões.

Merece destaque especial o fato de o BNB ser responsável pela administração do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE). O FNE foi criado pela Lei n. 7.827, de 27/09/1989, e tem o objetivo de contribuir para o desenvolvimento econômico e social nordestino, mediante aplicação de recursos em financiamentos aos setores produtivos regionais. Atualmente, o FNE constitui a principal fonte de recursos operacionalizada pelo BNB.

## 5.2 Estrutura organizacional

Com o objetivo de cumprir sua missão, atingir a eficácia empresarial e garantir a sua competitividade no mercado financeiro, o BNB, passados 54 anos desde sua criação, conta com uma estrutura organizacional que pode ser dividida em quatro grandes blocos: Agências, Superintendências Estaduais, Centrais e Direção Geral.

No Quadro 21, são relacionadas as responsabilidades básicas dos grupos organizacionais que compõem a estrutura do BNB.

<b>Bloco</b>	<b>Responsabilidade básica</b>
<b>Agências</b>	Viabilizar financiamentos e negócios, capacitação, mercados ampliados, aumento da produção/produtividade, inovações tecnológicas, revitalização de empreendimentos e recuperação de crédito, melhoria da infra-estrutura, contemplando intervenções nas dimensões do desenvolvimento (econômica, social, cultural, ambiental, informação e conhecimento e político-institucional) na sua área de atuação
<b>Superintendências Estaduais</b>	Potencializar a ação de desenvolvimento do BNB nos estados, mobilizando a rede de agências para o cumprimento das metas, políticas e programas estrategicamente estabelecidos pela instituição
<b>Centrais</b>	Assegurar o atendimento da demanda por serviços técnico-operacionais de análise e acompanhamento a empreendimentos financiados, obedecendo a elevados níveis de produção e de qualidade, produtividade e tempestividade
<b>Direção Geral</b>	Articular e prover soluções para as unidades de negócio. É formada pelo conjunto de diretorias, áreas e ambientes da instituição

Quadro 21 – Responsabilidades básicas dos blocos que compõem a estrutura organizacional do BNB  
Fonte: Banco do Nordeste do Brasil (2008), adaptado pelo autor.

Analisando-se a estrutura organizacional apresentada no Quadro 21, observa-se que as agências desenvolvem uma ação local restrita a sua área de atuação; as superintendências estaduais têm uma visão um pouco mais ampliada, porém limitadas ao âmbito estadual; enquanto isso, as Centrais são órgãos eminentemente técnicos, responsáveis basicamente pelo acompanhamento dos projetos financiados.

A Direção Geral corresponde ao bloco formado pela união de várias unidades organizacionais diretamente vinculadas à presidência da instituição. Essas unidades compõem três grupos classificados como Diretorias, Áreas e Ambientes.

O Quadro 22 apresenta as funções das unidades organizacionais que compõem a Direção Geral do BNB.

<b>Unidade organizacional</b>	<b>Funções</b>
<b>Diretoria</b>	Configurada por funções macro e complementares, com o objetivo de garantir a integração e continuidade das estratégias organizacionais. O BNB possui seis diretorias: Diretoria de Gestão do Desenvolvimento, Diretoria Financeira e de Câmbio, Diretoria de Negócios, Diretoria de

	Controle de Risco, Diretoria de Administração de Recursos de Terceiros e Diretoria Administrativa
<b>Área</b>	Configurada por função organizacional ou conjunto de funções organizacionais, distintas e complementares, demandadas por um ou mais processos com vínculo de subordinação às respectivas diretorias. Os gestores responsáveis pelas áreas ocupam o cargo de superintendente. Na Direção Geral, o BNB possui dezessete áreas, conforme apresentado no Anexo I
<b>Ambiente</b>	Cada ambiente é formado por agrupamento de atividades semelhantes que compõem funções organizacionais específicas, hierarquicamente subordinadas às respectivas áreas. Os ambientes são administrados por gerentes

Quadro 22 – Funções das categorias de unidades organizacionais que compõem a Direção Geral do BNB

Fonte: Banco do Nordeste do Brasil (2008), adaptado pelo autor.

A estrutura organizacional da Direção Geral do BNB está dividida em seis diretorias, conforme apresentado na Figura 6.

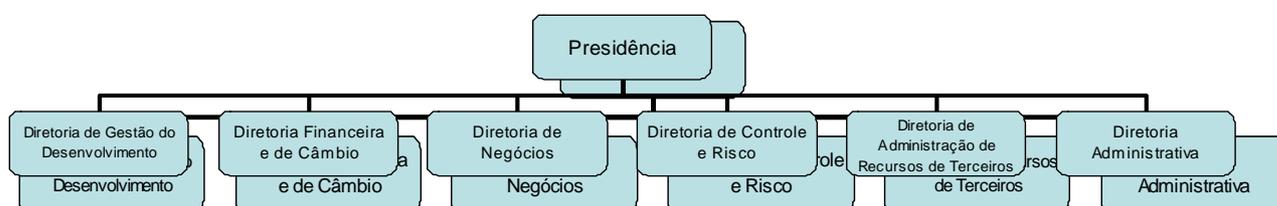


Figura 6 – Organograma da superior administração do BNB

Fonte: Banco do Nordeste do Brasil (2008), adaptado pelo autor.

A Diretoria de Gestão do Desenvolvimento está dividida em três áreas, conforme apresentado na Figura 7.



Figura 7 – Organograma da Diretoria de Gestão do Desenvolvimento

Fonte: Banco do Nordeste do Brasil (2008), adaptado pelo autor.

A Área de Agricultura Familiar é formada pelos Ambientes de Gerenciamento do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) e Programas de Crédito Fundiário. A Área de Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas compreende o Ambiente de Desenvolvimento Territorial e o Ambiente de Políticas Públicas. Já a Área de Microfinanças e Programas Especiais é formada apenas pelo Ambiente de Microfinanças.

A Diretoria de Negócios reúne duas áreas, conforme organograma destacado na Figura 8.



Figura 8 – Organograma da Diretoria de Negócios  
 Fonte: Banco do Nordeste do Brasil (2008), adaptado pelo autor.

A Área de Crédito e Gestão de Produtos divide-se em três unidades: Ambiente de Produtos e Serviços Bancários, Ambiente de Produtos de Crédito Especializado e Comercial e Unidade de Recuperação de Crédito. A Área de Negócios também reúne três órgãos: Ambiente de Negócios com Micro e Pequena Empresa e Pessoa Física, Ambiente de Negócios Empresariais e de Atração de Investimentos e Ambiente de Negócios Estruturados e de Setor Público.

A Diretoria de Administração de Recursos de Terceiros possui somente a Área de Gestão de Recursos de Terceiros, conforme apresentado na Figura 9.



Figura 9 – Organograma da Diretoria de Administração de Recursos de Terceiros  
 Fonte: Banco do Nordeste do Brasil (2008), adaptado pelo autor.

Vale observar que a Área de Gestão de Recursos de Terceiros não possui nenhuma unidade ao nível de Ambiente.

A Figura 10 apresenta as áreas diretamente vinculadas à Diretoria Administrativa.

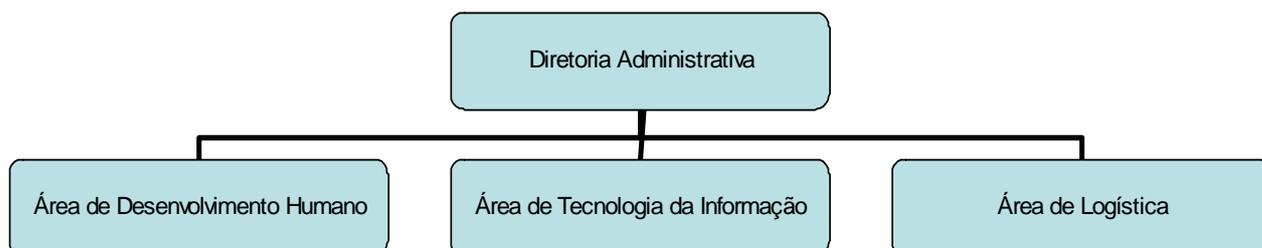


Figura 10 – Organograma da Diretoria Administrativa  
 Fonte: Banco do Nordeste do Brasil (2008), adaptado pelo autor.

A Área de Desenvolvimento Humano possui dois Ambientes: o de Gestão de Pessoas e o de Educação Corporativa. A Área de Tecnologia da Informação compreende três ambientes: Ambiente de Estratégias e Gestão de Serviços de Tecnologia da Informação, Ambiente de Sistemas de Informação e Ambiente de Infra-estrutura de Tecnologia. A Área de Logística é formada pelo Ambiente de Gestão dos Serviços de Logística e pelo Ambiente de Gestão do Patrimônio.

A Diretoria de Controle e Risco possui a Área de Controles Internos, Segurança e Gestão de Riscos, que, por sua vez, engloba os Ambientes de Controles Internos, de Segurança Corporativa e de Gestão de Riscos, conforme apresentado na Figura 11.

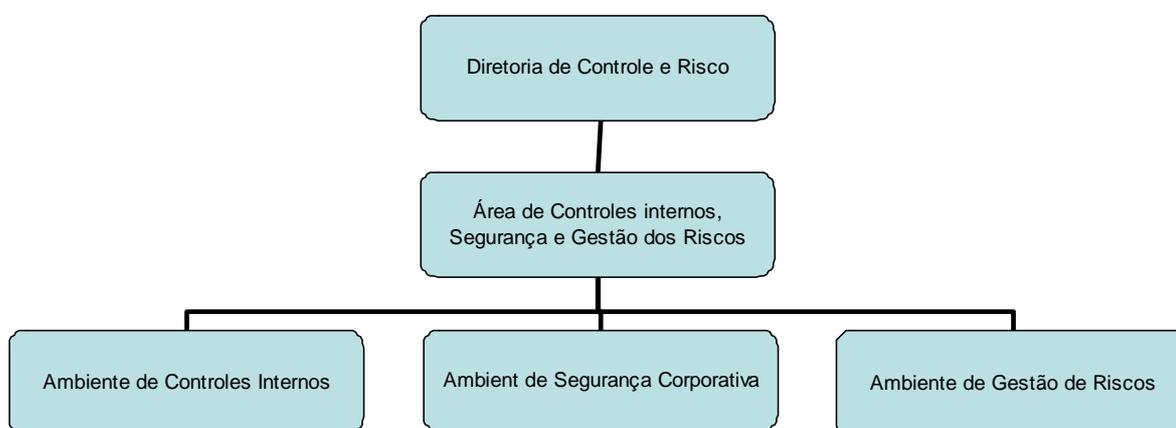


Figura 11 – Organograma da Diretoria de Controle e Risco  
Fonte: Banco do Nordeste do Brasil (2008), adaptado pelo autor.

Vale ressaltar que na estrutura organizacional do BNB, algumas Áreas são diretamente vinculadas à Presidência, conforme apresentado na Figura 12.

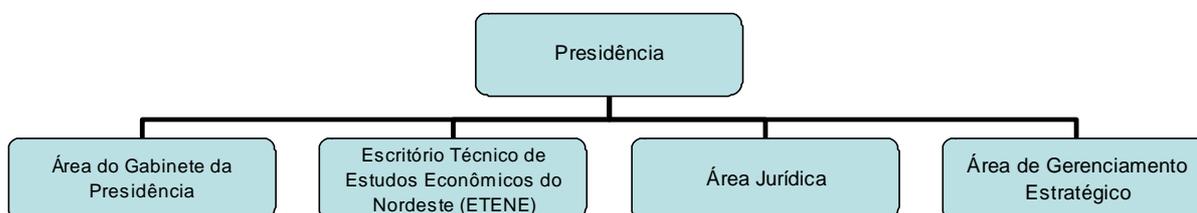


Figura 12 – Organograma da Presidência  
Fonte: Banco do Nordeste do Brasil (2008), adaptado pelo autor.

A Área do Gabinete da Presidência reúne os seguintes Ambientes: Ambiente de Coordenação Executiva e Institucional, Ambiente de Comunicação Social, Ambiente de Gestão da Cultura e Ambiente de Responsabilidade Socioambiental. A Área de Gerenciamento Estratégico compreende o Ambiente de

Planejamento, o Ambiente de Desenvolvimento Organizacional e o Ambiente de Marketing. O Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste (Etene) e a Área Jurídica não possuem Ambientes específicos.

Por fim, a Figura 13 apresenta o organograma da Diretoria Financeira e de Câmbio, com suas respectivas Áreas.

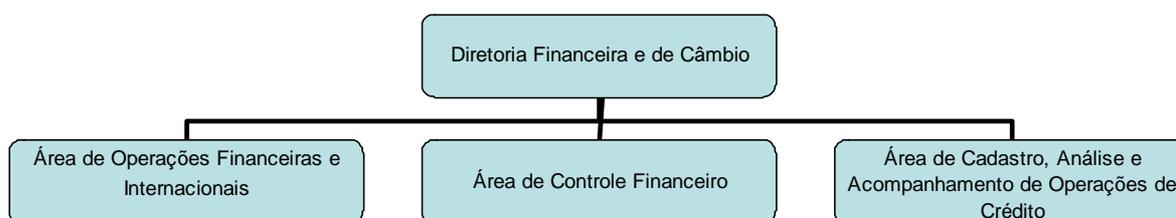


Figura 13 – Organograma da Diretoria Financeira e de Câmbio  
Fonte: Banco do Nordeste do Brasil (2008), adaptado pelo autor.

A Área de Operações Financeiras e Internacionais comporta três ambientes: Ambiente de Mercado de Capitais, Ambiente de Operações de Câmbio e Ambiente de Operações Financeiras. A Área de Cadastro, Análise e Acompanhamento de Operações de Crédito reúne dois ambientes: Ambiente de Cadastro de Clientes e Análise de Serviços Financeiros Especializados e Ambiente de Análise e Acompanhamento de Operações de Crédito. A Área de Controle Financeiro engloba os seguintes Ambientes: Ambiente de Contabilidade, Ambiente de Controladoria, Ambiente de Controle de Operações de Crédito e Ambiente de Gestão Tributária.

Além das diretorias e áreas apresentadas nesta seção, o BNB dispõe de uma estrutura de auditoria da organização, subordinada ao Conselho de Administração, representada na Figura 14.

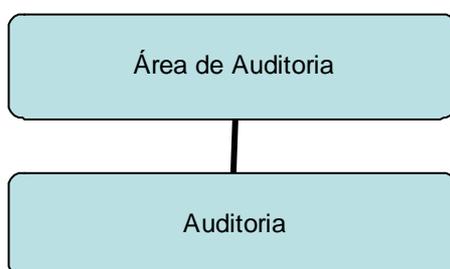


Figura 14 – Organograma da Área de Auditoria  
Fonte: Banco do Nordeste do Brasil (2008), adaptado pelo autor.

Conforme já referido nesta seção, a Direção Geral é responsável pelo planejamento estratégico, e funciona como articuladora e provedora de soluções

para que as unidades de negócios cumpram seus objetivos. Atua de forma harmônica e hierarquizada, definindo as estratégias a serem seguidas pela instituição, e acompanha o desempenho operacional do BNB como um todo.

Nessa estrutura, o Ambiente de Controladoria é um dos órgãos que compõem a Direção Geral, e que surge como uma unidade organizacional de grande importância para a gestão da empresa. Considerando-se o foco deste estudo, a seguir são detalhadas as funções do Ambiente de Controladoria, que integra a Área de Controle Financeiro, vinculada à Diretoria Financeira e de Câmbio, conforme mostra a Figura 13.

### **5.3 A Controladoria no BNB**

No BNB, a função de Controladoria passou por um processo evolutivo, o qual se acentuou nos últimos dez anos.

De acordo com o superintendente da Área de Controle Financeiro, no período anterior à década de 1990, as funções de Controladoria eram desempenhadas de forma não-integrada e não-sistematizada.

Com exceção das atividades relacionadas a gestão contábil, que, por exigência da Lei das Sociedades Anônimas, já eram desempenhadas no BNB desde a sua fundação, as funções de Controladoria não vinham recebendo a merecida atenção, devido à inexistência de uma estrutura adequada.

Discorrendo sobre as funções de Controladoria, o superintendente da Área de Controle Financeiro afirma o seguinte:

As funções de planejamento eram praticamente inexistentes, face à existência de uma inflação que não permitia a elaboração de projeções, simulações e orçamentos para longo prazo.

As funções de avaliação, controle e de gestão das informações ocorriam de forma descentralizada nas diversas áreas que formavam a estrutura organizacional da instituição.

As funções de gestão de risco estavam sob a responsabilidade da área financeira da instituição.

Vale ressaltar que, nesse período, ainda segundo o citado gestor, os bancos costumavam operar fortemente no mercado financeiro, por meio de aplicações no Mercado Aberto, denominadas *overnight*, e não possuíam, naquela época, instrumentos e ferramentas especializadas para a gestão de riscos.

Por volta do ano de 1994, foi criado, na Superintendência de Negócios e Controle Financeiro, o Departamento de Controladoria, com funções distribuídas

entre quatro divisões, de conformidade com o organograma demonstrado na Figura 15.

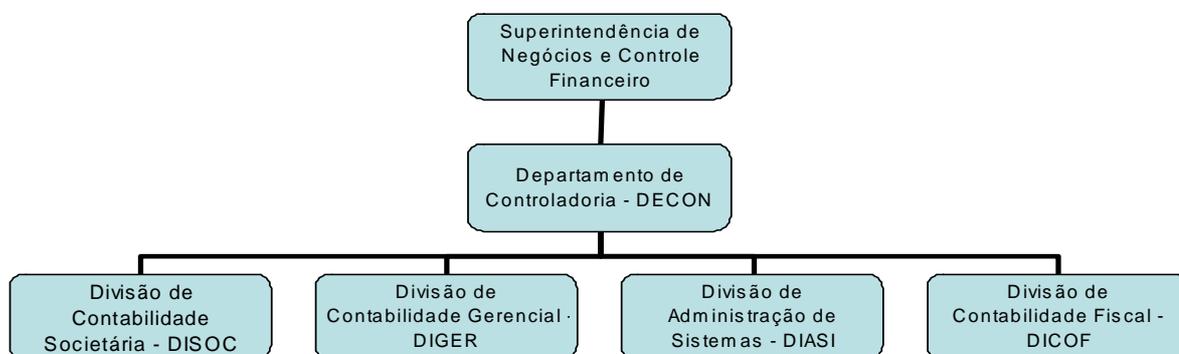


Figura 15 – Organograma do Departamento de Controladoria em 1994

Fonte: Banco do Nordeste do Brasil (2007), adaptado pelo autor.

Com a medida, o BNB dava início ao processo de institucionalização da Controladoria, cujas funções foram assim distribuídas:

- Gestão contábil – Divisão de Contabilidade Societária;
- Avaliação e gestão de informações – Divisão de Contabilidade Gerencial;
- Gerenciamento de sistemas – Divisão de Administração de Sistemas; e
- Planejamento tributário – Divisão de Contabilidade Fiscal.

As funções relacionadas a planejamento continuavam relegadas a segundo plano, enquanto as de gestão de riscos eram realizadas de forma ainda incipiente nos departamentos da área financeira da empresa.

Em 1997, por ocasião de uma reestruturação organizacional na instituição, a denominação da Superintendência de Negócios e Controle Financeiro mudou para Área de Negócios e Controle Financeiro. Além da mudança no nome, o Departamento de Controladoria deixou de existir, surgindo em seu lugar o Ambiente de Suporte Financeiro. Nessa nova estrutura, a Controladoria perdeu o *status* de departamento, passando a figurar como Célula, órgão de menor hierarquia. A Figura 16 apresenta a estrutura organizacional da Área de Negócios e Controle Financeiro após a mudança ocorrida em 1997.

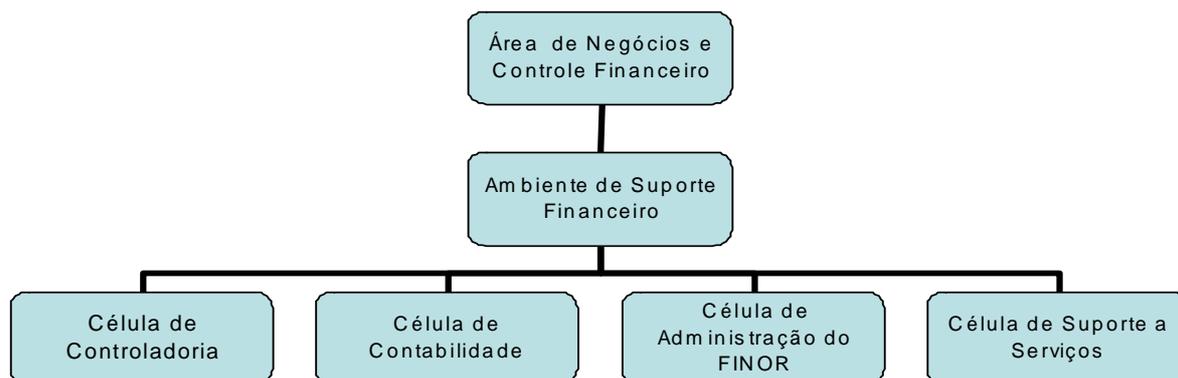


Figura 16 – Organograma do Ambiente de Suporte Financeiro em 1997

Fonte: Banco do Nordeste do Brasil (2007), adaptado pelo autor.

Vale ressaltar que na estrutura organizacional implementada em 1997, a Área, o Ambiente e a Célula se posicionavam nos mesmos níveis hierárquicos correspondentes a Superintendência, Departamento e Divisão, respectivamente, do organograma apresentado na Figura 15.

Observa-se claramente uma mudança de visão dos administradores do BNB em 1997, passando a nova concepção a predominar até o final de 2003.

Segundo o superintendente de Controle Financeiro, no período de 1997 a 2003, as funções de Controladoria, com exceção das atividades relacionadas a gestão contábil e planejamento tributário, passaram a ser desempenhadas de forma concentrada na Célula de Controladoria. Ressalte-se ainda que, somente a partir desse período, as funções de planejamento começaram a ser implantadas no BNB, devido ao término do período inflacionário que castigou o país durante décadas.

Uma nova reestruturação organizacional no BNB, em setembro de 2003, acarretaria o desmembramento da Área de Negócios e Controle Financeiro em duas: Área de Operações Financeiras e Internacionais e Área de Controle Financeiro. Sob a responsabilidade da Área de Controle Financeiro ficaram os Ambientes de Controladoria e de Contabilidade, conforme apresentado na Figura 17.

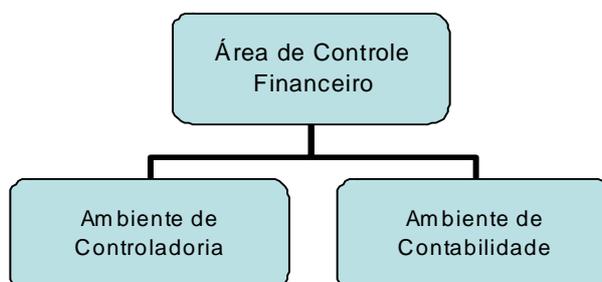


Figura 17 – Organograma da Área de Controle Financeiro em 2003

Fonte: Banco do Nordeste do Brasil (2007), adaptado pelo autor.

A partir de 2003, a Controladoria volta a se destacar como um Ambiente na instituição. Nesse novo Ambiente, foram centralizadas novamente as funções de planejamento, avaliação, gestão da informação e de risco. As funções de gestão contábil e planejamento tributário ficaram a cargo do Ambiente de Contabilidade.

O superintendente de Controle Financeiro assinala que

em 2004 a Área de Controle Financeiro sofre nova alteração, com a criação do Ambiente de Controle de Operações de Crédito, que tem como responsabilidade básica controlar as carteiras de crédito, assegurando a consistência e o fluxo das informações relativas às operações realizadas.

Adicionalmente, conclui que, em 2007, com a criação do Ambiente de Gestão Tributária, novamente a Área de Controle Financeiro é reestruturada, passando a ter a configuração apresentada na Figura 18.

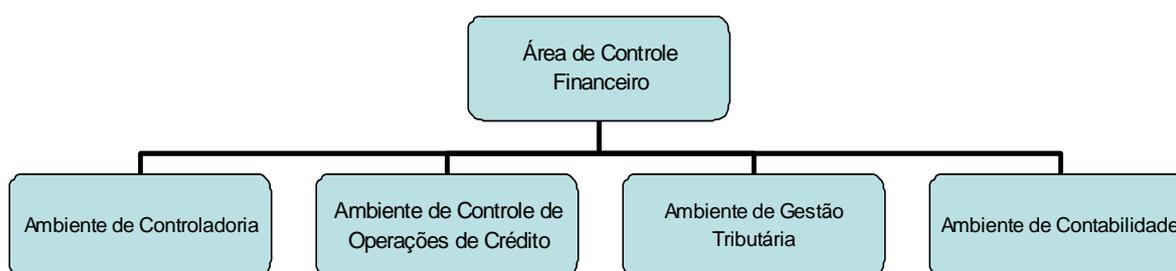


Figura 18 – Organograma da Área de Controle Financeiro em 2007  
Fonte: Banco do Nordeste do Brasil (2008), adaptado pelo autor.

Conclui-se, assim, que dos grupos de funções definidos no Capítulo 2, somente as funções de planejamento, avaliação e controle e gestão de informações são de responsabilidade do Ambiente de Controladoria, que é o objeto de estudo desta pesquisa. As funções de gestão contábil, gestão de riscos e planejamento tributário constituem atribuições do Ambiente de Contabilidade, do Ambiente de Gestão de Riscos e do Ambiente de Gestão Tributária, respectivamente.

O Quadro 23 resume a evolução da Controladoria no BNB.

Período	Características
Anterior aos anos 1990	As funções contábeis e o gerenciamento tributário eram realizados pelo Departamento de Contabilidade. As demais funções de Controladoria (avaliação e controle, gestão da informação e gestão de riscos) eram desempenhadas, de forma não integrada, nos diversos departamentos operacionais da instituição. Ressalte-se que as funções de planejamento praticamente não existiam nesse período, devido ao processo inflacionário que afetava o país
1990 a 1994	A função contábil e tributária continua sendo efetuada pelo Departamento de Contabilidade. As demais funções de Controladoria passaram a ser realizadas nos departamentos responsáveis pelas operações financeiras da instituição

1994 a 1997	Por volta de 1994 iniciou-se o processo de inserção dos conceitos de Controladoria, de forma mais específica e sistematizada na instituição. Esse processo foi basicamente suportado pelas idéias do gestor do Departamento de Controladoria do BNB na época. O Departamento de Controladoria passou a ser responsável pelas funções de gestão contábil, gestão de informações, funções de avaliação e controle e planejamento tributário
1997 a 2003	É criado o Ambiente de Suporte Financeiro, que passa a centralizar as funções de Controladoria. Com a criação desse Ambiente, as funções de Controladoria ficaram separadas das funções de execução das operações financeiras. O Ambiente de Suporte Financeiro passou a ser responsável pelas funções de gestão contábil, gestão de informações, funções de planejamento (orçamento) e gerenciamento do FNE. Esse período marcou o início da segregação das atividades de controle das atividades operacionais, bem como o primeiro passo para inserção do processo estruturado de planejamento estratégico na empresa
2003 a 2006	Foi criada a Superintendência de Controle Financeiro. O Ambiente de Suporte Financeiro foi desmembrado, dando lugar ao Ambiente de Contabilidade, ao Ambiente de Controladoria e, posteriormente, ao Ambiente de Controle de Operações de Crédito, todos vinculados à Superintendência de Controle Financeiro. Nesse período ocorreu o processo de consolidação da segregação das atividades de controle das atividades financeiras da instituição. O Ambiente de Contabilidade ficou responsável pelas funções contábeis e tributárias. O Ambiente de Controle de Operações de Crédito passou a ser responsável pelas funções de acompanhamento das operações de crédito. O Ambiente de Controladoria ficou responsável pelas funções de planejamento, avaliação e controle, gestão da informação, gestão de riscos e gerenciamento de custos e do FNE
A partir de 2007	Em 2007 e 2008 foram criados os Ambientes de Gestão Tributária e de Gestão de Riscos, respectivamente, ficando as funções de Controladoria assim distribuídas: Ambiente de Contabilidade – funções contábeis; Ambiente de Controle de Operações de Crédito – acompanhamento das operações de crédito; Ambiente de Gestão Tributária – funções de planejamento tributário; Ambiente de Gestão de Riscos – atribuições relativas a gestão de riscos; e Ambiente de Controladoria – funções caracterizadas como de planejamento, avaliação e controle, gestão de informações e gerenciamento de custos e do FNE

Quadro 23 – Evolução das funções de Controladoria no BNB

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando-se o resultado da entrevista, reproduzida de forma resumida no Quadro 22, é fácil observar a abrangência das funções de Controladoria no BNB.

De acordo com o disposto no Capítulo 2, a Controladoria tem como missão contribuir para o processo decisório, por intermédio do uso de um sistema de informações gerenciais, com o objetivo de alcançar a eficácia empresarial, otimizando o resultado econômico global da empresa e garantindo a sua continuidade no ambiente empresarial.

De acordo com o BNB (2007, p. 3), o seu órgão de Controladoria tem como responsabilidade básica:

Estruturar e analisar informações econômico-financeiras do Banco, incluindo análise prospectiva, no que se refere a orçamentos e projeções de resultados, gerenciamento de riscos e de custos; e realizar a gestão contábil-financeira do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE).

Cumpra ressaltar a importância do FNE para o BNB, traduzida em sua destacada presença na função básica da Controladoria na instituição.

O FNE originou-se de um dispositivo inserido na Constituição Federal, art. 159, inciso I, alínea “c”. Tem por objetivo fomentar o desenvolvimento econômico e social do Nordeste, por meio do financiamento aos setores produtivos, em consonância com os planos regionais de desenvolvimento do Governo Federal.

Dada a magnitude de seus propósitos, o FNE constitui a principal fonte de recursos do BNB. Na posição de 31/12/2007, o seu patrimônio girava em torno de R\$22 bilhões. Observa-se que o patrimônio do FNE supera o total de ativos do BNB. Dessa forma, percebe-se claramente a importância estratégica desses recursos para a instituição, justificando-se, assim, seu destaque como uma das principais atividades da Controladoria.

Para cumprir suas funções, o Ambiente de Controladoria do BNB é formado por três células distintas: a Célula de Orçamento, a Célula de Gestão Financeira e Avaliação de Resultados e a Célula de Controle Gerencial do FNE, conforme ilustra a Figura 19.

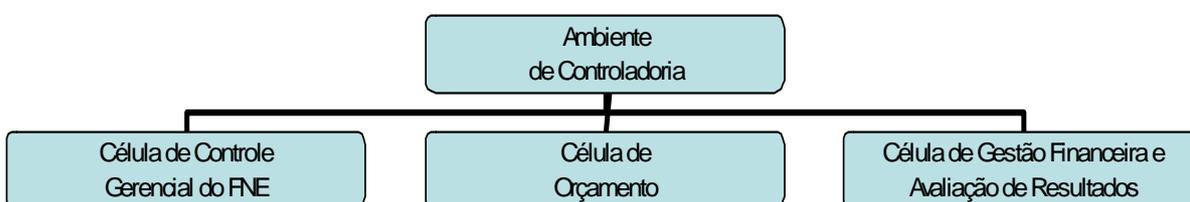


Figura 19 – Ambiente de Controladoria

Fonte: Banco do Nordeste do Brasil (2007), adaptado pelo autor

### 5.3.1 Funções do órgão de Controladoria – visão institucional

A Resolução da Diretoria do BNB (2007) que define a estrutura da Área de Controle Financeiro do BNB estabelece as principais funções de cada uma das células que compõem o Ambiente de Controladoria, conforme discriminado nos Quadros 24, 25 e 26.

Célula	Principais Funções
Célula de Controle Gerencial do FNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• acompanhar os níveis de inadimplência: total, por programa e por cliente;</li> <li>• acompanhar os saldos dos valores alocados e a alocar do FNE;</li> <li>• analisar e acompanhar as contas patrimoniais e de resultados do FNE;</li> <li>• calcular os limites operacionais, na forma definida legalmente, bem como acompanhar o seu cumprimento, destacando-se Limite de Aplicação por Estado, Limite de Aplicação no Semi-árido, Recursos para Crédito Comercial e Pronaf;</li> <li>• controlar os ingressos e disponibilidades do FNE;</li> <li>• efetuar cálculo e apropriação do <i>del-credere</i>, taxa de administração e remuneração das disponibilidades do FNE;</li> <li>• efetuar controle e repasse do FNE a outros bancos;</li> <li>• gerar informações para o Ministério da Integração e preparar relatório de atividades e resultados do FNE;</li> <li>• preparar relatórios de execução orçamentária do FNE e das informações para a Secretaria Federal de Controle; e</li> <li>• prestar informações a auditores e outros órgãos externos.</li> </ul>

Quadro 24 – Funções da Célula de Controle Gerencial do FNE  
Fonte: Banco do Nordeste do Brasil (2007)

Célula	Principais Funções
Célula de Gestão Financeira e Avaliação de Resultado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• administrar os sistemas de custos e de desempenho financeiro das unidades;</li> <li>• avaliar os resultados econômico-financeiros de programas e produtos no tocante a evolução, composição e inadimplência, realizando projeções e propondo ações para a melhoria da qualidade do ativo;</li> <li>• elaborar e disponibilizar informações gerenciais e estatísticas (estruturadas e não-estruturadas) para subsidiar o processo decisório;</li> <li>• estruturar e analisar as informações econômico-financeiras do BNB, inclusive em comparação com o mercado;</li> <li>• gerenciar as despesas administrativas;</li> <li>• mensurar e acompanhar o resultado segundo a competência mensal;</li> <li>• monitorar o cumprimento dos limites operacionais definidos pelas autoridades monetárias e outros órgãos reguladores, além dos normativos internos;</li> <li>• precificar produtos e serviços; e</li> <li>• preparar informações para empresas de <i>rating</i>, <i>due dilligence</i> e órgãos de controle.</li> </ul>

Quadro 25 – Funções da Célula de Gestão Financeira e Avaliação de Resultados  
Fonte: Banco do Nordeste do Brasil (2007)

Célula	Principais Funções
Célula de Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• consolidar e acompanhar de forma sistemática o Programa de Dispêndios Globais (PDG) e o Orçamento de Investimentos exigido para estatais;</li> <li>• desenvolver e acompanhar de forma sistemática o modelo de Ponto de Equilíbrio Estrutural;</li> <li>• elaborar e acompanhar as projeções e simulações, inclusive com utilização de diferentes cenários, de Demonstração de Resultados, Balanço Patrimonial e Indicadores Financeiros;</li> <li>• elaborar os orçamentos gerenciais, em consonância com o Planejamento, para: Recursos e Aplicações; Receitas e Despesas; e Caixa; e</li> <li>• participar da definição estratégica das variáveis e seus pesos no Programa de Ação e Avaliação de Performance.</li> </ul>

Quadro 26 – Funções da Célula de Orçamento  
Fonte: Banco do Nordeste do Brasil (2007)

Conforme apresentado no Capítulo 2, as funções da Controladoria do BNB podem ser distribuídas em cinco grupamentos, a saber: planejamento, avaliação e controle, gestão da informação, gestão contábil e gestão de riscos. As funções de planejamento envolvem as atribuições relativas ao planejamento estratégico, operacional e de orçamento empresarial. O Quadro 27 apresenta as atribuições do órgão de Controladoria do BNB enquadradas nesse grupo.

<b>Célula Responsável</b>	<b>Funções de planejamento</b>
Célula de Orçamento	Elaborar as projeções e simulações, inclusive com utilização de diferentes cenários, de Demonstração de Resultados, Balanço Patrimonial e Indicadores Financeiros
	Elaborar os orçamentos gerenciais, em consonância com o Planejamento, para: Recursos e Aplicações; Receitas e Despesas; e Caixa
	Participar da definição estratégica das variáveis e seus pesos no Programa de Ação e Avaliação de Performance

Quadro 27 – Funções de planejamento do órgão de Controladoria do BNB

Fonte: Elaborado pelo autor.

As funções de avaliação e controle correspondem às ações relativas à verificação dos planos estabelecidos, cumprimento das metas, identificação dos desvios e análise dos desempenhos obtidos, em função dos recursos utilizados e em comparação com o planejado. Essas funções estão discriminadas no Quadro 28.

<b>Célula Responsável</b>	<b>Funções de avaliação e controle</b>
Célula de Gestão Financeira e Avaliação de Resultados	Monitorar o cumprimento dos limites operacionais definidos pelas autoridades monetárias e outros órgãos reguladores, além dos normativos internos
	Precificar produtos e serviços
	Avaliar os resultados econômico-financeiros de programas e produtos no tocante a evolução, composição e inadimplência, realizando projeções e propondo ações para a melhoria da qualidade do ativo
	Estruturar e analisar informações econômico-financeiras do BNB, inclusive em comparação com o mercado
	Administrar os sistemas de custos e de desempenho financeiro das unidades
	Gerenciar as despesas administrativas
Célula de Orçamento	Desenvolver e acompanhar de forma sistemática o modelo de Ponto de Equilíbrio Estrutural
	Consolidar e acompanhar de forma sistemática o Programa de Dispêndios Globais (PDG) e o Orçamento de Investimentos exigido para estatais
Célula de Controle Gerencial do FNE	Efetuar o gerenciamento do FNE

Quadro 28 – Funções de avaliação e controle do órgão de Controladoria do BNB

Fonte: Elaborado pelo autor.

As funções de gestão da informação englobam as ações relacionadas à disponibilização de informações que contribuam para o processo de gestão da

empresa. As funções realizadas pelo órgão de Controladoria do BNB enquadradas no grupo de funções de gestão da informação estão destacadas no Quadro 29.

<b>Célula Responsável</b>	<b>Funções de gestão da informação</b>
Célula de Gestão Financeira e Avaliação de Resultados	Elaborar e disponibilizar as informações gerenciais e estatísticas (estruturadas e não-estruturadas) para subsidiar o processo decisório
	Preparar informações para empresas de <i>rating</i> , <i>due dilligence</i> e órgãos de controle

Quadro 29 – Funções de gestão da informação do órgão de Controladoria do BNB

Fonte: Elaborado pelo autor.

As funções de gestão contábil correspondem ao desenvolvimento e implementação dos princípios e práticas contábeis da empresa. No caso do BNB, a função contábil é exercida pelo Ambiente de Contabilidade, não se configurando uma atividade do seu órgão de Controladoria.

As funções de gestão de riscos englobam as atribuições de identificação dos riscos inerentes ao negócio da empresa, bem como o gerenciamento desses riscos. Cumpre destacar que em 2008 foi criado o Ambiente de Gestão de Riscos, que passou a desempenhar as funções até então de responsabilidade do órgão de Controladoria.

Conclui-se, assim, que todas as funções do Ambiente de Controladoria do BNB podem ser classificadas nos grupos de funções apresentados na seção 2.1.4.

### 5.3.2 Funções do órgão de Controladoria – visão dos gestores da unidade

Esta seção apresenta de forma resumida as observações feitas pelos gestores do Ambiente de Controladoria no cotidiano das suas funções. Aqui, faz-se um paralelo entre a prática, ou seja, a atuação da Controladoria no BNB, e o referencial teórico apresentado no Capítulo 2.

Segundo o gerente do Ambiente de Controladoria, as funções de Controladoria são muito abrangentes e complexas. Em sua opinião, dentro de uma instituição financeira, seria impraticável reunir todas essas funções em apenas uma unidade organizacional. E complementa:

Por conta dessa complexidade e abrangência, algumas atividades de Controladoria são executadas por outras unidades organizacionais, tais como o Ambiente de Gestão de Riscos, o Ambiente de Contabilidade e o Ambiente de Gestão Tributária.

A observação do gerente do Ambiente de Controladoria vai ao encontro dos conceitos apresentados no Capítulo 2, bem como no resumo feito pelo

superintendente de Controle Financeiro sobre a evolução da Controladoria no BNB, apresentada no Quadro 22.

Com o objetivo de se conhecer, de forma mais analítica, a atuação do órgão de Controladoria, foram entrevistados também os três gerentes-executivos responsáveis pela administração das células que o compõem.

A partir das entrevistas com os gerentes-executivos e com o gerente do Ambiente de Controladoria, o Quadro 30 apresenta a relação daquelas que seriam as principais funções do órgão de Controladoria do BNB.

<b>Célula</b>	<b>Principais Funções</b>
Célula de Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ elaborar projeções e simulações, com utilização de diferentes cenários;</li> <li>➤ elaborar os orçamentos gerenciais das unidades e da instituição;</li> <li>➤ participar da definição estratégica das variáveis e seus pesos no Programa de Ação e Avaliação de Performance;</li> </ul>
Célula de Gestão Financeira e Avaliação de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ analisar as informações econômico-financeiras do BNB;</li> <li>➤ administrar os sistemas de custos e de desempenho financeiro das unidades;</li> <li>➤ gerenciar as despesas administrativas;</li> <li>➤ precificar produtos e serviços;</li> <li>➤ monitorar o cumprimento dos limites operacionais definidos pelas autoridades monetárias e outros órgãos reguladores, além dos normativos internos;</li> <li>➤ acompanhar de forma sistemática o Programa de Dispêndios Globais (PDG) e o Orçamento Gerencial;</li> <li>➤ elaborar e disponibilizar as informações gerenciais e estatísticas para subsidiar o processo decisório;</li> <li>➤ analisar a estrutura de capitais da instituição;</li> <li>➤ avaliar os resultados econômico-financeiros de programas e produtos;</li> <li>➤ preparar informações para o público externo (empresas de <i>rating</i>, <i>due dilligence</i> e órgãos de controle);</li> </ul>
Célula de Controle Gerencial do FNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ fazer o gerenciamento do FNE, envolvendo simulações, monitoração de limites, avaliação econômico-financeira e disponibilização de informações internas e externas.</li> </ul>

Quadro 30 – As funções do órgão de Controladoria no BNB, segundo os entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas com os gestores do Ambiente de Controladoria.

De acordo com o Quadro 30, as funções desempenhadas pela Controladoria guardam fidelidade com o que dispõe a Resolução da Diretoria do BNB (2007) que define as atribuições do referido órgão.

Cumprir destacar que todas as funções mencionadas pelos gestores entrevistados podem ser enquadradas nos grupos de funções definidos no Capítulo 2.

O Quadro 31 mostra a correspondência entre as funções mencionadas pelos entrevistados, os grupos de funções de Controladoria apresentados no Quadro 5 e as etapas do processo decisório apresentadas no Quadro 8.

GRUPO DE FUNÇÕES (QUADRO 5)	FUNÇÕES MENCIONADAS PELOS ENTREVISTADOS	ETAPA DO PROCESSO DECISÓRIO
Planejamento	Elaborar projeções e simulações com utilização de diferentes cenários	Planejamento
	Elaborar os orçamentos gerenciais das unidades e do BNB	Planejamento
	Participar da definição estratégica das variáveis e seus pesos no Programa de Ação e Avaliação de Performance	Planejamento
Avaliação e Controle	Fazer o gerenciamento do FNE	Planejamento, Execução e Controle
	Administrar os sistemas de custos e de desempenho financeiro das unidades	Execução e Controle
	Gerenciar as despesas administrativas	Execução e Controle
	Precificar produtos e serviços	Execução e Controle
	Monitorar o cumprimento dos limites operacionais definidos pelas autoridades monetárias e outros órgãos reguladores, além dos normativos internos	Controle
	Acompanhar de forma sistemática o Programa de Dispêndios Globais (PDG) e o Orçamento Gerencial	Controle
	Avaliar os resultados econômico-financeiros de programas e produtos	Controle
	Analisar as informações econômico-financeiras do BNB	Controle
	Analisar a estrutura de capitais da instituição	Controle
Gestão da Informação	Elaborar e disponibilizar as informações gerenciais e estatísticas para subsidiar o processo decisório	Planejamento e Execução e Controle
	Preparar informações para o público externo (empresas de <i>rating</i> , <i>due dilligence</i> e órgãos de controle)	Não se enquadra

Quadro 31 – As funções do órgão Controladoria no BNB e as etapas do processo decisório

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas com os gestores do Ambiente de Controladoria.

Considerando-se que algumas funções estão presentes em mais de uma dessas etapas, é oportuno observar que as análises realizadas sobre esse aspecto levam em conta o processo decisório como um todo, e não de forma segmentada. Esse procedimento guarda conformidade com a observação de Oliveira (2003), quando ele afirma que as etapas do processo decisório estão interligadas entre si, de tal forma, que podem ser consideradas um único processo de controle ampliado.

### 5.3.3 Funções do órgão de Controladoria – percepção dos gestores da organização

Nesta seção, apresentam-se os resultados do questionário enviado aos demais gestores do BNB, com o objetivo de identificar a forma como é percebida a atuação da Controladoria do BNB.

Inicialmente, faz-se necessário apresentar uma tabela representativa da identificação dos gestores que responderam a essa pesquisa.

Tabela 1 – Distribuição quantitativa e proporcional dos gestores respondentes segundo as diretorias

<b>ÁREA</b>	<b>PESQUISADOS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PROPORÇÃO (%)</b>
Diretoria Financeira e de Câmbio	7	11	63,6
Diretoria de Negócios	3	8	37,5
Diretoria Administrativa	6	10	60,0
Conselho de Administração e Presidência	6	14	42,9
Diretoria de Gestão do Desenvolvimento	3	8	37,5
Diretoria de Administração de Recursos de Terceiros	2	2	100,0
Diretoria de Controle de Risco	2	4	50,0
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>57</b>	<b>50,9</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando-se a Tabela 1, facilmente se observa que o número de respondentes foi superior à metade da população e que, em nenhuma das diretorias, foi observado percentual inferior a um terço, demonstrando que não houve concentração de entrevistados em nenhuma área.

O Gráfico 1 reflete a distribuição proporcional dos principais gestores da Direção Geral do BNB segundo o tempo de cada um no atual cargo de gestão.

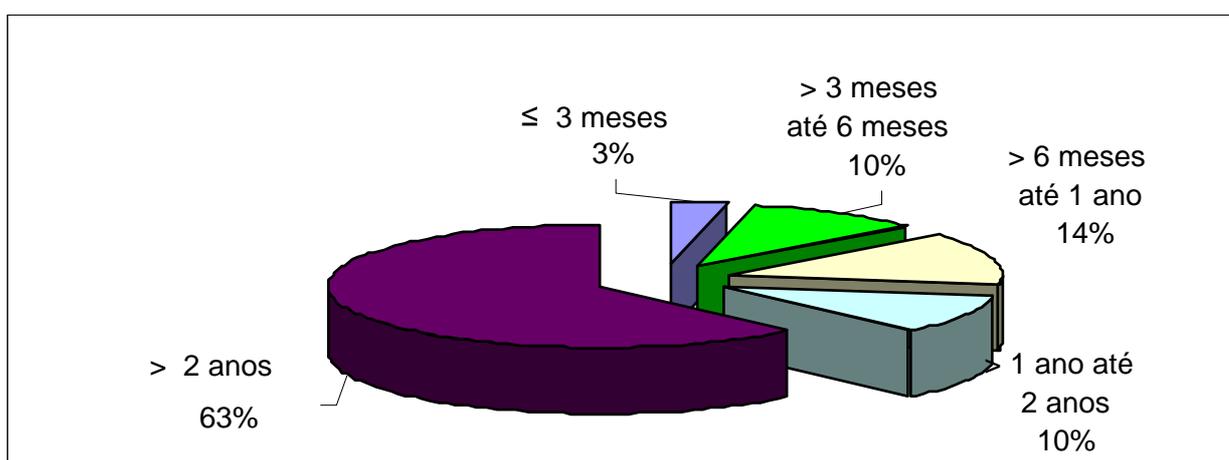


Gráfico 1 – Distribuição proporcional dos principais gestores da Direção Geral do BNB segundo o tempo na função

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise do tempo de exercício na função de gestão é um aspecto importante para as conclusões deste estudo, levando-se em conta que esse fator pode influenciar a percepção de cada gestor no tocante à atuação do órgão de Controladoria.

Cumprir destacar que a Controladoria no BNB foi criada como unidade organizacional no final de 2003, contando com aproximadamente cinco anos de atuação na posição de julho de 2008, quando foi concluída a presente pesquisa.

### 5.3.3.1 A Controladoria como unidade administrativa

Nesse item foram abordadas as questões relativas ao relacionamento da Controladoria com os demais Ambientes que compõem a Direção Geral do BNB, bem como a missão e as funções da Controladoria no BNB, na visão dos seus principais gestores.

O Gráfico 2 apresenta a distribuição proporcional das periodicidades de relacionamento da Controladoria com as demais unidades organizacionais da Direção Geral.

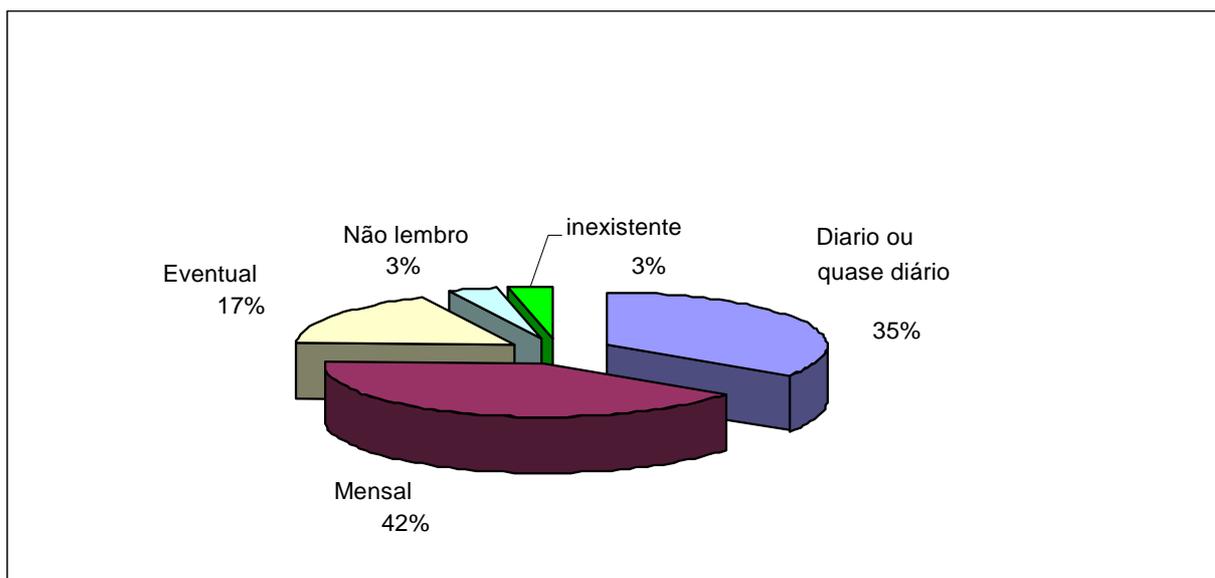


Gráfico 2 – Distribuição proporcional das periodicidades de relacionamento da Controladoria com os demais Ambientes

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o Gráfico 2, cerca de 77% dos gestores se relacionam pelo menos uma vez por mês com a Controladoria. Enquanto isso, apenas 3% não têm qualquer relacionamento com o órgão no dia-a-dia.

O resultado apresentado no Gráfico 2 confirma o posicionamento de 39% dos autores nacionais e 11% dos autores estrangeiros destacados no Quadro 3, deste estudo, o qual menciona a sinergia da Controladoria com as demais áreas da

organização como uma das ocorrências mais citadas e realizadas pela unidade Controladoria das instituições.

De acordo com a Resolução da Diretoria do BNB (2007), a missão do seu Ambiente de Controladoria compreende (a) estruturar e analisar informações econômico-financeiras da instituição, incluindo análise prospectiva, no tocante a orçamentos e projeções de resultados, gerenciamento de riscos e de custos, e (b) realizar a gestão contábil-financeira do FNE.

O Gráfico 3 destaca a distribuição proporcional das opiniões dos gestores com relação ao cumprimento dessa missão.

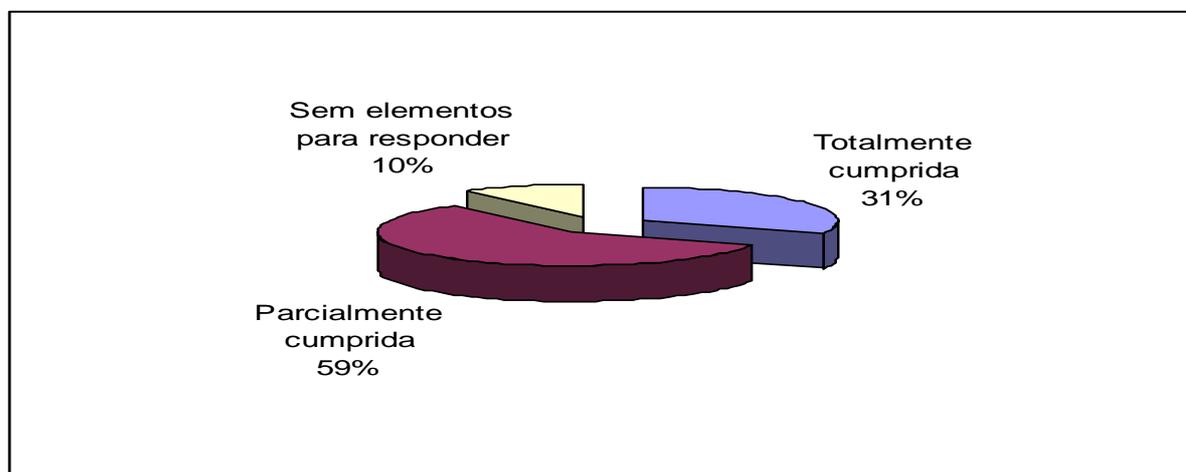


Gráfico 3 – Distribuição proporcional das opiniões dos principais gestores da Direção Geral acerca do cumprimento da missão da Controladoria  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse caso, observa-se que 90% dos respondentes identificaram que a missão vem sendo parcial ou totalmente cumprida. Fazendo-se uma análise comparativa do Gráfico 3 com o Gráfico 2, observa-se que apesar de 20% dos respondentes afirmarem que apenas eventualmente ou nunca se relacionam com a Controladoria, somente 10% se consideraram sem elementos para responder ao questionamento sobre o cumprimento da missão. Merece destaque o fato de nenhum dos pesquisados considerar que a missão da Controladoria não é cumprida.

Nos gráficos a seguir são apresentados os resultados relativos às funções executadas pela Controladoria do BNB na visão dos gestores. O Gráfico 4 apresenta o resultado relativo às funções de planejamento.

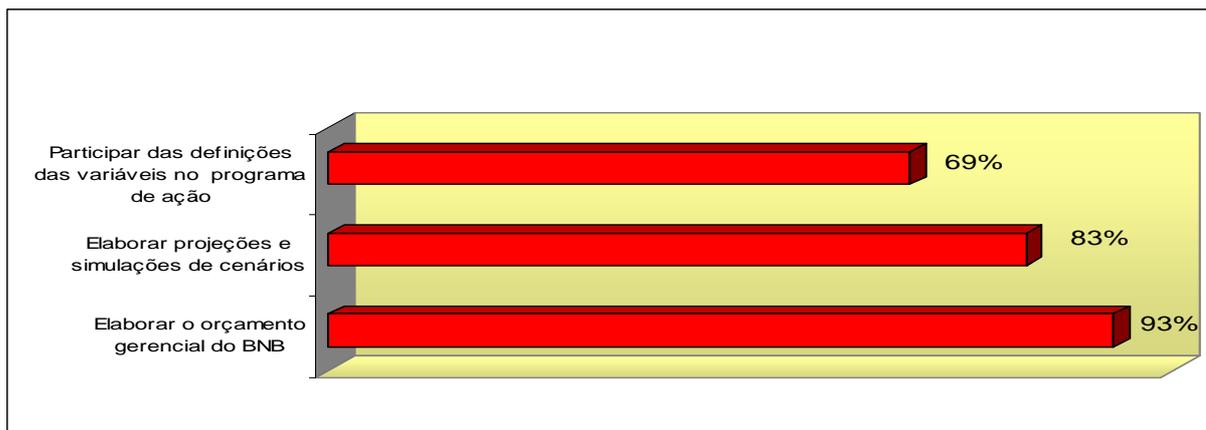


Gráfico 4 – Distribuição proporcional das funções de Planejamento do órgão de Controladoria do BNB, segundo as percepções dos principais gestores da sua Direção Geral  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Na pesquisa realizada junto aos gestores do BNB, a elaboração do orçamento empresarial e as projeções e simulações de cenários, utilizados no planejamento da organização, foram claramente identificadas como funções executadas pela Controladoria.

O Gráfico 5 reproduz a percepção dos gestores no que tange às funções de avaliação e controle executadas pelo órgão de Controladoria do BNB.

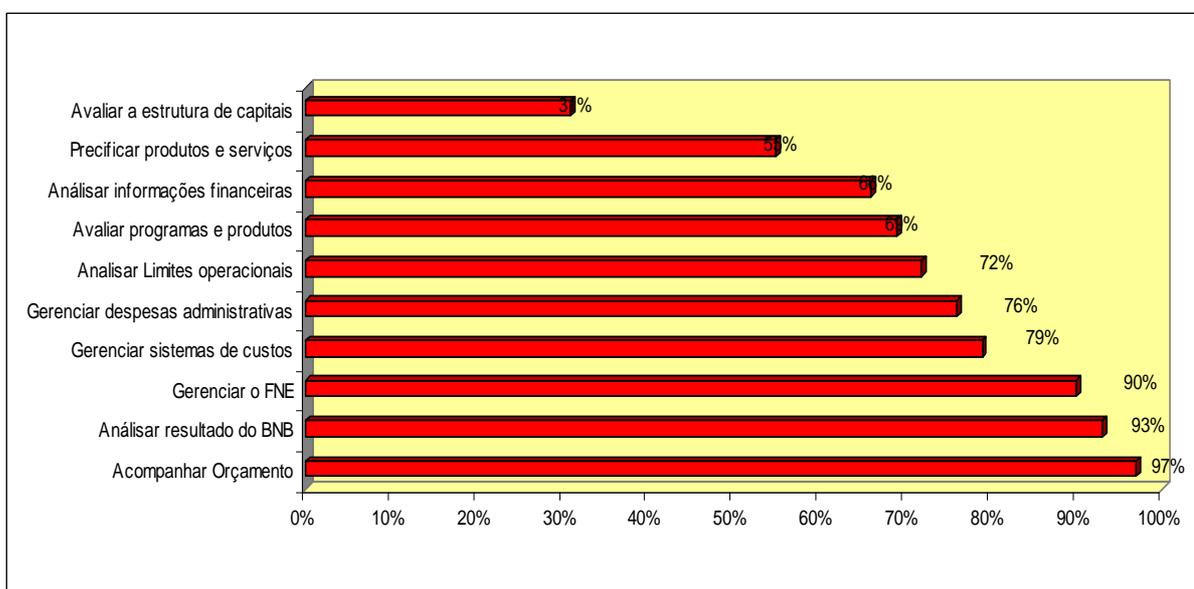


Gráfico 5 – Distribuição proporcional das funções de Avaliação e Controle do órgão de Controladoria do BNB, segundo as percepções dos principais gestores da sua Direção Geral  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Fica evidenciado que, dentro do grupo de funções de avaliação e controle, destacam-se as ações relacionadas ao acompanhamento do orçamento, à análise do resultado do BNB e ao gerenciamento do FNE, as quais foram percebidas pela quase totalidade dos entrevistados.

No Gráfico 6, observam-se as funções de gestão da informação realizadas pela Controladoria do BNB.

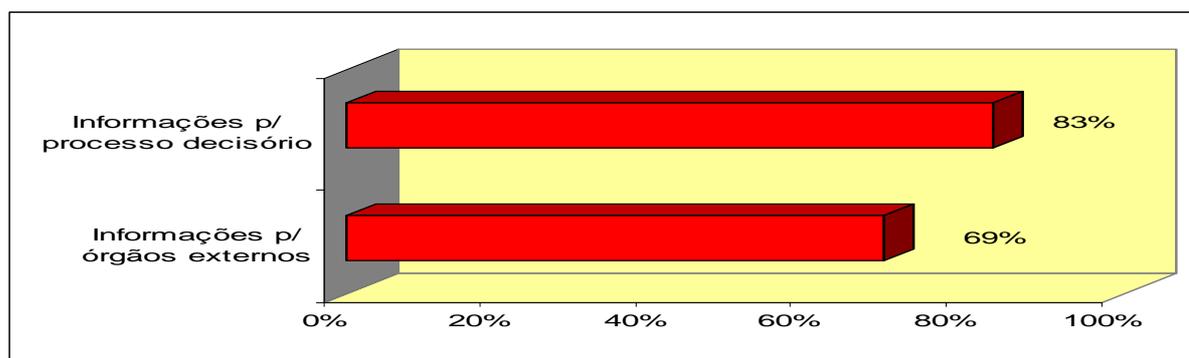


Gráfico 6 – Distribuição proporcional das funções de Gestão da Informação do órgão de Controladoria do BNB, segundo as percepções dos principais gestores da sua Direção Geral

Fonte: Elaborado pelo autor.

No BNB, observa-se um destaque especial para a gestão das informações voltadas para subsidiar o processo decisório. Essa percepção vai ao encontro dos resultados apresentados no Quadro 3, em que se identifica que 79% dos autores estrangeiros e 63% dos autores nacionais enquadram a função de suporte ao processo de gestão por meio do fornecimento de informações como uma das funções mais presentes nos estudos dos autores pesquisados por Borinelli (2006).

A Tabela 2 apresenta a distribuição proporcional das principais funções desempenhadas pelo órgão de Controladoria do BNB, de acordo com as percepções dos principais gestores de sua Direção Geral.

Tabela 2 – Distribuição proporcional das principais funções desempenhadas pelo órgão de Controladoria do BNB, segundo as percepções dos principais gestores de sua Direção Geral

<b>Funções</b>	<b>Proporção (%)</b>
Acompanhar o orçamento	97
Analisar o resultado do BNB	93
Elaborar o orçamento empresarial	93
Gerenciar o FNE	90
Elaborar projeções e simulações	83
Disponibilizar informações para o processo decisório	83
Gerenciar sistemas de custos	79
Gerenciar despesas administrativas	76
Acompanhar o cumprimento de limites operacionais	72
Avaliar programas e produtos	69
Definir variáveis estratégicas	69
Disponibilizar informações para órgãos externos	69
Efetuar análises financeiras	66
Precificar produtos e serviços	55
Avaliar a estrutura de capitais	31

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise da Tabela 2, merecem destaque especial as funções de elaboração e acompanhamento do orçamento empresarial e avaliação do resultado do BNB, que foram identificadas por mais de 90% dos gestores entrevistados como funções executadas pelo órgão de Controladoria do BNB.

### 5.3.3.2 A Controladoria e o processo decisório

Nesse item, foi avaliada a relevância da participação da Controladoria no processo decisório da empresa, levando-se em conta a ótica dos gestores.

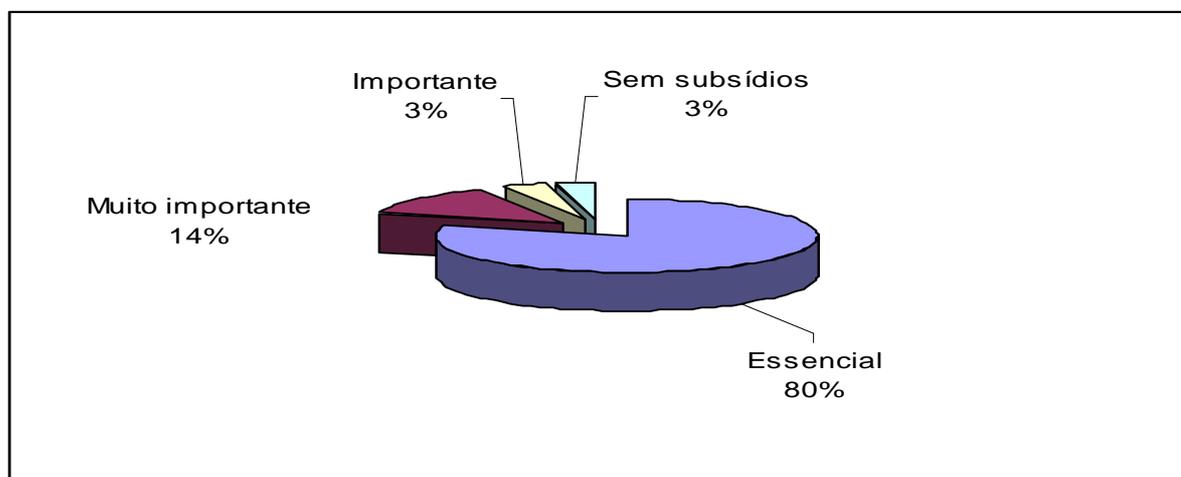


Gráfico 7 – Distribuição proporcional dos graus de importância atribuídos à Controladoria do BNB no processo de gestão da empresa, segundo as percepções dos principais gestores de sua Direção Geral

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Gráfico 7, observa-se que 3% dos entrevistados informaram não ter subsídios suficientes para responder à pergunta.

Fazendo-se uma análise combinada das informações apresentadas no Gráfico 7 com as respostas consignadas no Gráfico 2, que destaca a freqüência de relacionamento dos gestores com a Controladoria, constata-se que o grupo de gestores que afirmou não possuir nenhum relacionamento com a Controladoria foi o mesmo que informou não ter subsídios para responder se a Controladoria contribui para o processo de gestão.

Conclui-se, assim, que os gestores com algum relacionamento com a Controladoria identificaram, no mínimo, que a Controladoria desempenha importante papel no processo decisório do BNB. Essa constatação vem ao encontro do que é apresentado no referencial teórico.

A Tabela 3 apresenta a distribuição da freqüência de realização do grupo de funções exercidas pela Controladoria, na percepção dos gestores participantes da pesquisa.

Tabela 3 – Distribuição da freqüência de realização dos grupos de funções executadas pelo órgão de Controladoria do BNB, segundo as percepções dos principais gestores de sua Direção Geral

<b>( %) dos respondentes</b>							
<b>GRUPO DE FUNÇÕES</b>	<b>Muito freqüente</b>	<b>freqüente</b>	<b>sub total</b>	<b>raramente</b>	<b>não realizada</b>	<b>sem subsídio</b>	<b>sub total</b>
<b>Planejamento</b>	34	39	<b>73</b>	10	3	14	<b>27</b>
<b>Avaliação e controle</b>	22	42	<b>64</b>	21	5	10	<b>36</b>
<b>Gestão da informação</b>	21	31	<b>52</b>	28	3	17	<b>48</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando-se a Tabela 3, é fácil constatar que, na percepção dos gestores, a Controladoria caracteriza-se por uma atuação mais destacada nas funções de planejamento e avaliação e controle. As funções de gestão da informação, apesar de um pouco menos percebidas, ainda registram uma proporção significativa, visto que mais da metade dos gestores pesquisados identificaram que esse grupo de funções também é realizado, no mínimo, freqüentemente pelo órgão de Controladoria da instituição.

### 5.3.3.3 Avaliação geral da Controladoria no BNB

A Tabela 4 apresenta o resumo da avaliação de desempenho da Controladoria, na ótica dos gestores pesquisados.

Tabela 4 – Distribuição proporcional da avaliação da atuação da Controladoria do BNB no desempenho de suas funções, segundo as percepções dos principais gestores de sua Direção Geral

<b>( %) dos respondentes</b>								
<b>GRUPO DE FUNÇÕES</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bom</b>	<b>Subtotal</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>	<b>Sem elementos</b>	<b>Não executada</b>	<b>Subtotal</b>
<b>Planejamento</b>	7	46	<b>53</b>	24	3	17	3	<b>47</b>
<b>Avaliação e controle</b>	11	56	<b>67</b>	23	1	9	0	<b>33</b>
<b>Gestão da informação</b>	14	37	<b>51</b>	28	7	14	0	<b>49</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando-se a Tabela 4, observa-se que, pela ótica dos gestores que responderam ao questionário, as funções de avaliação e controle são aquelas mais bem executadas pela Controladoria.

Vale ressaltar que os demais grupos de funções também receberam uma avaliação no mínimo *boa* na percepção de mais da metade dos gestores pesquisados.

Avaliando-se a contribuição da Controladoria para o desempenho operacional das demais unidades organizacionais, verifica-se que 66% dos participantes da amostra classificaram como *boa* ou *excelente* a contribuição da Controladoria para o alcance dos objetivos operacionais dos demais Ambientes do BNB. O Gráfico 8 ilustra esse cenário.

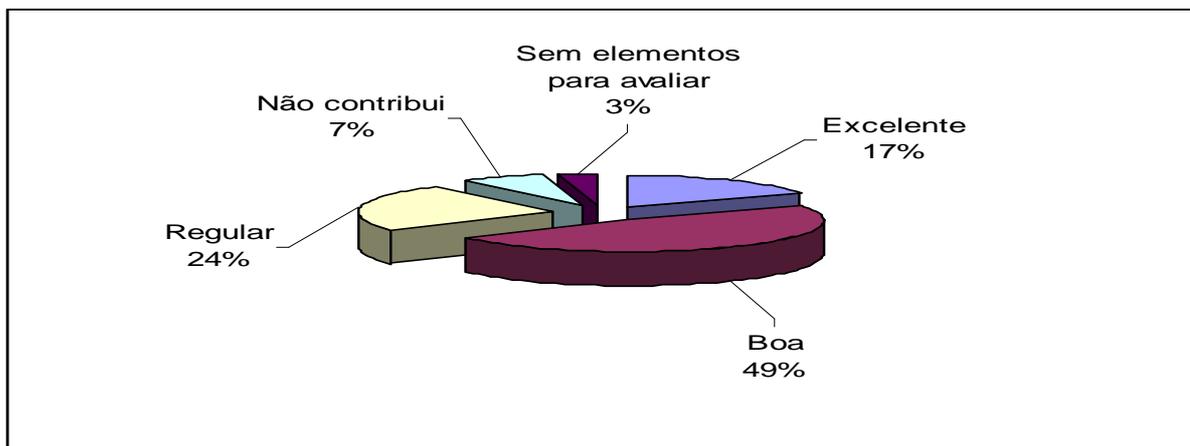


Gráfico 8 – Distribuição proporcional dos graus de contribuição do órgão de Controladoria do BNB para o desempenho dos demais Ambientes da instituição segundo a percepção dos principais gestores de sua Direção Geral  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda enfatizando as informações do Gráfico 8, observa-se que apenas 7% dos entrevistados afirmaram que a Controladoria não contribui de forma alguma para o desempenho do ambiente ou área sob sua gestão.

O Gráfico 9 apresenta o resultado da pesquisa com relação à contribuição da Controladoria para a eficácia empresarial.

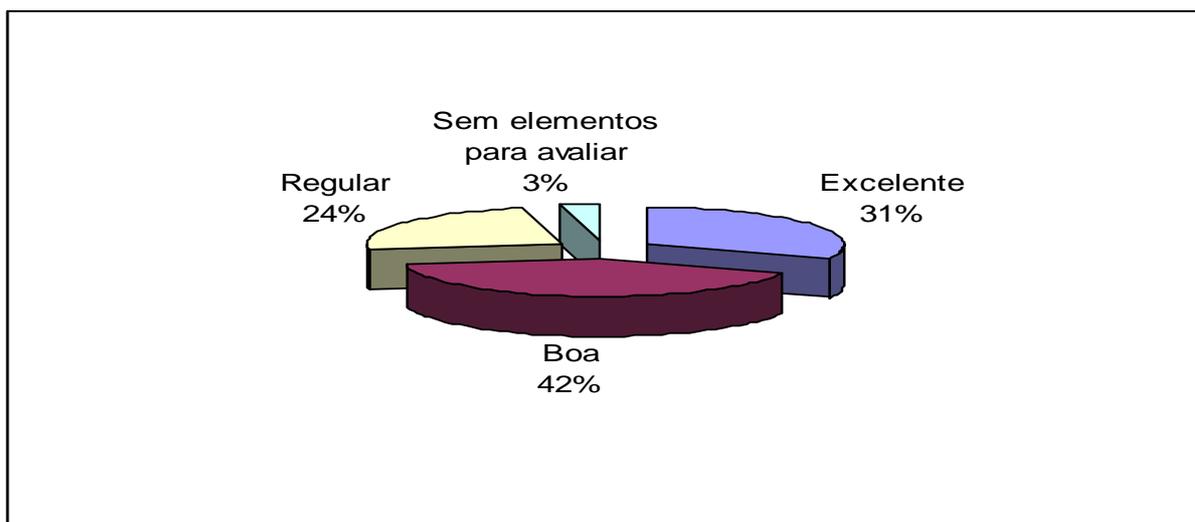


Gráfico 9 – Distribuição proporcional dos graus de contribuição do órgão de Controladoria do BNB para a eficácia empresarial, segundo as percepções dos principais gestores da sua Direção Geral  
Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com os autores apresentados no referencial teórico, a otimização dos resultados, a eficácia operacional e a continuidade da empresa são elementos presentes na missão da unidade de Controladoria.

Essa visão foi plenamente corroborada pelos resultados da pesquisa, quando se observa, no Gráfico 9, que 73% dos participantes da amostra classificaram como *boa* ou *excelente* a contribuição da Controladoria na obtenção da eficácia empresarial e na continuidade da instituição. Essa proporção aumenta para 97% quando se adiciona o conceito *regular* nessa avaliação.

Os gestores compreendidos nos 3% que se disseram sem elementos para avaliar são os mesmos que afirmaram não possuir relacionamento com o Ambiente de Controladoria.

A Tabela 5 apresenta as correlações calculadas com base nas respostas às perguntas do questionário. O cálculo das correlações tem por objetivo testar a confiabilidade e a consistência das respostas apresentadas.

Tabela 5 – Correlações entre as respostas do questionário

Tabela de correlação geral entre as variáveis do questionário da pesquisa	Tempo na função	Relacionamento com os ambientes	Cumprimento da missão	Controladoria e processo de gestão	Controladoria e a eficácia da unidade
Tempo na função	1				
Relacionamento com os ambientes	0,02255842	1			
Cumprimento da missão	0,069084928	0,498702981	1		
Controladoria no processo de gestão	0,008714783	0,473392902	0,373076614	1	
Controladoria e a eficácia da unidade	-0,099414277	0,559434002	0,325086668	0,551880152	1
Controladoria e a eficácia do BNB	0,08898826	0,595806568	0,541001781	0,60013103	0,696677904

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando-se os resultados apresentados na Tabela 4, conclui-se que o tempo de exercício na função não se mostrou muito relevante com relação à percepção dos gestores nos diversos aspectos analisados, haja vista que a correlação entre as variáveis analisadas e o tempo na função atual foi muito próxima de zero, e rejeitada estatisticamente, após a aplicação do teste *t* de *Student*, conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 – Teste *t* de *Student* de aderência das respostas

Teste t	Tempo na função	Relacionament o com os ambientes	Cumprimento da missão	Controladoria e processo de gestão	Controladoria e a eficácia da unidade
Tempo na função	1				
Relacionamento com os ambientes	0,1172468	1			
Cumprimento da missão	0,3598355	2,9896373	1		
Controladoria no processo de gestão	0,0452851	2,7925502	2,089417789	1	
Controladoria e a eficácia da unidade	0,5191435	3,5070484	1,786219785	3,438749004	1
Confroladoria e a eficácia do BNB	0,4642383	3,854805	3,342516087	3,898444349	5,046173655

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio do teste *t* de *Student*, utilizando um nível de significância de 5%, conforme apresentado na Tabela 6, conclui-se pela existência de correlação positiva entre as variáveis analisadas, haja vista que o resultado foi superior a 1,699. A exceção dessa observação vai para as correlações com a variável “tempo na função”.

A correlação entre as variáveis “Controladoria e a eficácia da unidade” e “Controladoria e a eficácia do BNB” atingiu um valor em torno de 0,70, demonstrando que os pesquisados que identificaram melhoria nos seus ambientes também percebem melhoria no desempenho do BNB como um todo, em decorrência da atuação da Controladoria;

Por fim, as avaliações das correlações entre as diversas variáveis da pesquisa, apresentadas na Tabela 4, mostram que não existe nenhuma correlação perfeita entre as variáveis, entretanto fica clara a consistência e a confiabilidade obtida nas respostas dos gestores pesquisados, visto que guardaram uma correlação estatisticamente significativa entre si.

#### 5.4 Considerações finais

Em síntese, observa-se que a estrutura organizacional e a prática da Controladoria no BNB guardam consonância com o referencial teórico.

Com relação aos objetivos definidos na Introdução, observa-se que as funções de Controladoria são desempenhadas por diversos departamentos do BNB, sendo que aquelas relacionadas à gestão de riscos são as únicas não vinculadas ao superintendente da Área de Controle Financeiro, responsável pela Controladoria.

A pesquisa evidenciou que as funções desempenhadas pelo órgão de Controladoria são percebidas por significativa proporção dos gestores do BNB. Revelou ainda que as funções exercidas pelo órgão contribuem positivamente para o processo de gestão da empresa, para o alcance do objetivo dos demais departamentos da instituição e para o desempenho operacional do BNB como um todo.

## CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta as conclusões acerca da pesquisa realizada, estabelecendo uma relação entre os aspectos identificados na pesquisa, o referencial teórico estudado, os objetivos definidos e as respostas obtidas com relação às questões apresentadas na Introdução deste estudo.

O insumo básico para o alcance dos objetivos propostos por este estudo passa pelo conhecimento dos fundamentos da Controladoria, seus conceitos, sua missão e funções, tanto pela ótica de área de conhecimento humano quanto pelo aspecto de unidade organizacional nas empresas.

Pela ótica doutrinária, constatou-se que a Controladoria recebe contribuições de diversas ciências, possuindo um campo de estudo extenso, complexo, dinâmico e inserido em diversos processos que ocorrem dentro das instituições.

Constatou-se também que não há um consenso com relação ao aspecto conceitual e com relação às funções de Controladoria na visão dos autores consultados, valendo, porém, destacar que as visões apresentadas são complementares, variando basicamente em função da amplitude desses conceitos e funções.

Nesse contexto, observa-se claramente que, à medida que o tempo passa, novas funções vão sendo atribuídas à Controladoria. Essas novas funções tendem a ser mais complexas diante do dinamismo do ambiente empresarial.

Segundo os estudiosos apresentados no referencial teórico, como unidade organizacional, a Controladoria participa do planejamento estratégico da empresa, disponibiliza informações que auxiliam no seu processo de gestão, bem como efetua o acompanhamento, controle e avaliação do seu desempenho, com o objetivo de contribuir para a melhoria da *performance* da empresa.

Analisando-se o organograma do BNB, observa-se que o órgão de Controladoria está subordinado à Área de Controle Financeiro, que, por sua vez, vincula-se à Diretoria Financeira e de Câmbio. Esse posicionamento guarda consonância com a visão de Schmidt e Santos (2006), representada na Figura 3 do Capítulo 2, que apresenta um modelo organizacional em que a Controladoria está

subordinada à diretoria financeira, em oposição ao modelo que prega um posicionamento da Controladoria diretamente vinculada à presidência da empresa.

Nesse cenário, este estudo procurou identificar a atuação do órgão de Controladoria e de que forma a sua atuação é percebida pelos gestores do BNB.

Observa-se que as funções do órgão de Controladoria da instituição são facilmente identificadas por meio da definição da sua responsabilidade básica, bem como as funções de cada uma das células que a compõem. De forma resumida, pode-se afirmar que o órgão de Controladoria tem como principais funções (a) estruturar e disponibilizar informações gerenciais corporativas; (b) analisar informações econômico-financeiras do BNB, incluindo análise prospectiva, no tocante a orçamentos e projeções de resultados; (c) gerenciar custos; e (d) realizar a gestão do FNE.

Nesse contexto, a pesquisa realizada no BNB comprovou os pressupostos apresentados na Introdução, bem como evidenciou que a atuação da sua Controladoria alinha-se com os conceitos e as funções apresentados pelos estudiosos mencionados no Capítulo 2.

Com base nos resultados obtidos por meio da pesquisa, pode-se concluir que o órgão de Controladoria do BNB possui uma missão que é cumprida por meio da execução de diversas funções de planejamento, avaliação e controle e gestão da informação.

Entretanto, não obstante a identificação das funções do órgão de Controladoria do BNB, constituiu também um dos objetivos deste estudo verificar a percepção dos gestores de sua Direção Geral em relação à atuação e desempenho desse órgão.

Nesse sentido, os resultados obtidos por meio da pesquisa realizada apresentam as percepções dos gestores da Direção Geral com relação à atuação do órgão Controladoria do BNB.

As funções de planejamento, avaliação e controle e gestão da informação são percebidas pelos gestores, demonstrando a abrangência e complexidade da atuação da Controladoria da instituição e vindo ao encontro dos conceitos apresentados no referencial teórico e nas definições institucionalmente estabelecidas pelo próprio BNB, através da Resolução de Diretoria que criou o órgão e definiu suas funções.

Merecem destaque especial (a) a relevância da contribuição da Controladoria, conforme percebida pelos gestores, no processo de gestão empresarial, bem como (b) sua atuação na execução das funções de planejamento, avaliação e controle e gestão da informação. Dessa forma, as questões centrais da pesquisa ficam devidamente respondidas, denotando-se sobremaneira a essencialidade do papel da Controladoria do BNB para a instituição.

De forma complementar, a pesquisa documental e as entrevistas revelaram a abrangência das funções de Controladoria em uma empresa, bem como a sua distribuição em unidades que compõem o modelo organizacional da instituição. Vale ressaltar que devido à amplitude e à complexidade das funções de Controladoria, a sua execução constitui atribuição de diversos órgãos no BNB.

As funções relativas à gestão contábil são de responsabilidade do Ambiente de Contabilidade; as funções relacionadas ao planejamento tributário estão a cargo do Ambiente de Gestão Tributária; as funções de gestão de riscos estão a cargo do Ambiente de Gestão de Riscos; e as funções classificadas como de planejamento, avaliação e controle e gestão da informação ficam a cargo do Ambiente de Controladoria.

De forma resumida, a atuação do órgão de Controlaria do BNB pode ser apresentada da seguinte forma:

- **Funções de Planejamento** – A elaboração do orçamento e a realização de projeções e simulação de resultados, bem como a participação na definição de variáveis do planejamento estratégico.

- **Funções de Avaliação e Controle** – Correspondem às ações relacionadas à análise de desempenho de produtos, serviços e do BNB como um todo, avaliação do orçamento empresarial e o cumprimento de limites operacionais, ações relacionadas ao gerenciamento de sistemas de custos, de despesas administrativas para efeito de auxílio ao processo de gestão, precificação de produtos e serviços, bem como o gerenciamento do FNE.

- **Funções de Gestão da Informação** – A manutenção das informações gerenciais corporativas do BNB, tanto no âmbito interno quanto no externo.

Ao analisar os resultados apresentados neste estudo no tocante à existência de hiatos entre a teoria e a prática, merece destaque uma Célula existente dentro do Ambiente de Controladoria, para o controle gerencial do FNE. A

atividade de gerenciamento de uma fonte de recursos não encontra amparo teórico muito claro nos autores apresentados no Capítulo 2.

Outro aspecto a se destacar é que as funções de gerenciamento de riscos, relacionadas como funções de Controladoria pelos autores Brito (2003) e Schmidt e Santos (2006), estudados no Capítulo 2, não são realizadas pela Área de Controle Financeiro, já que são executadas pela Área de Controles Internos, Segurança e Gestão de Riscos, que, por sua vez, está vinculada à Diretoria de Controle de Riscos.

Observa-se, assim, que, com exceção das funções de gerenciamento de riscos, que são realizadas pelo Ambiente de Gestão de Riscos, vinculado à Área de Controles Internos, Segurança e Gestão de Riscos, as demais funções de Controladoria estão subordinadas à Área de Controle Financeiro.

Dessa forma, em termos de hiatos identificados entre a teoria e a prática, foram evidenciados apenas os dois aspectos ora relatados.

Ainda de acordo com o resultado obtido na pesquisa realizada no BNB, complementando-se com as pesquisas bibliográfica e documental, podem ser destacados, complementarmente, os seguintes aspectos:

- A missão da Controladoria do BNB foi percebida como totalmente cumprida por 31% dos gestores, enquanto 59% dos respondentes identificaram que a missão é cumprida apenas parcialmente;

- Conclui-se que, com o resultado obtido por meio da pesquisa junto aos gestores da instituição, a atuação geral da Controladoria pode ser considerada *muito boa* e que sua atuação é também *muito importante* para a obtenção da eficácia empresarial;

- A Controladoria do BNB foi identificada como elemento essencial ao processo decisório, ao realizar funções que participam de todas as suas etapas. Na etapa de planejamento, sua contribuição foi fortemente percebida por meio da realização do orçamento e das projeções e simulações de resultados. Na etapa de execução, ela se destaca pelo gerenciamento do FNE e das despesas e custos da instituição. Na etapa de controle, são evidenciadas as atividades de acompanhamento e controle do orçamento das unidades e avaliação do resultado do BNB.

- a Controladoria tem relacionamento *freqüente* com pelo menos 77% das demais unidades organizacionais, merecendo destaque especial a interação

diária com os demais ambientes que compõem a Diretoria Financeira e de Câmbio. Nesse relacionamento, a pesquisa identificou que o órgão de Controladoria contribui para o alcance dos objetivos traçados para as outras unidades da organização;

– constatou-se que a atuação da Controladoria do BNB proporciona uma sinergia positiva no resultado final da instituição, haja vista que apenas 17% dos gestores identificaram como *excelente* a contribuição da unidade para a melhoria de desempenho das suas atividades, sendo que essa proporção aumenta para 31% quando se faz essa mesma avaliação com relação ao desempenho global da instituição; e

– a Controladoria do BNB possui uma função singular e tipicamente de órgão de linha, que é o gerenciamento dos recursos oriundos do FNE. A realização dessa atividade pela Controladoria pode ser facilmente explicada devido ao caráter estratégico desse recurso para a instituição.

O estudo demonstrou que o órgão de Controladoria do BNB guarda consonância com os conceitos apresentados no referencial teórico, haja vista que realiza uma multiplicidade de funções relacionadas a planejamento, avaliação e controle e gestão da informação, as quais são claramente percebidas por expressiva proporção dos gestores.

Por fim, conclui-se que a Controladoria do BNB ajuda a assegurar a eficácia empresarial, por meio do fornecimento de informações que contribuem para o processo decisório e auxiliam na melhoria do desempenho das unidades organizacionais e da empresa como um todo, de maneira que, em função dos resultados da pesquisa, pode-se concluir também que os gestores da Direção Geral do BNB avaliam de forma positiva a atuação geral da sua Controladoria.

Este estudo pode contribuir de forma significativa para o BNB, na medida em que, a partir da aplicação de uma metodologia científica e da análise crítica e imparcial dos resultados, identifica-se a atuação do órgão de Controladoria da instituição e obtém-se um retrato do conjunto de percepções dos gestores de sua Direção Geral com relação à atuação daquela unidade administrativa, criando uma oportunidade para a implementação de ações que possam aperfeiçoar a sua atuação especializada e, conseqüentemente, melhorar os resultados empresariais.

A construção deste estudo visa contribuir também para o desenvolvimento da pesquisa científica, em especial estudos relativos a

Controladoria, proporcionando a outros pesquisadores oportunidades de implementar novas investigações sobre temas relacionados.

As análises, observações, deduções e conclusões contidas neste trabalho, e suas eventuais implicações, são de inteira responsabilidade do autor, não representando, necessariamente, o pensamento ou a concordância do BNB nem de seus administradores.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica** – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDREZO, Andréa Fernandes; LIMA, Iran Siqueira. Introdução ao mercado financeiro. In: LIMA, Iran Siqueira; LIMA, Gerlando Augusto Sampaio Franco de ; PIMENTEL, René Coppe (coordenadores). **Curso de mercado financeiro: tópicos especiais**. São Paulo: Atlas, 2006.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. Tradução de: Antonio Zoratto Sanvicente; revisão técnica: Eduardo Vasconcellos e Jacques Marcovitch. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. Título original: *Corporate strategy*.

ANSOFF, H. Igor; e HAYES, Robert L. In: ANSOFF, h. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L (organizadores). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. Tradução de: Carlos Roberto Vieira de Araujo. São Paulo: Atlas, 1981. Título original: *From strategic planning to strategic management*.

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade gerencial**. 1. ed. Tradução de: Luiz Aparecido Caruso. São Paulo: Atlas, 1976. Título original: *Management accounting principles*

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. Tradução de: Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2006. Título original: *Management control systems*.

ARAGAKI, Carlos. **Qual é o papel da Controladoria? Quais são suas competências? Um pouco de história**. Disponível em <<http://www.fig.br/artigos/adm/n2/cap14.doc>> Acesso em: 07 de jul. 2008.

ARIMA, Carlos Hideo. Sistemas de informações gerenciais. In: SCHMIDT, Paulo *et al* (organizador). **Controladoria agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ATKINSON, Anthony, A; *et al*. **Contabilidade gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Fama. São Paulo: Atlas, 2000. Título original: *Management Accounting*.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Instituições que sofreram ajuste no plano real**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/Deorf/r199812/Anexo3.asp?idpai=busca>> Acesso em 23 abr. 2007.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. **Resolução da 2.971ª reunião de diretoria: estrutura para a Área de Controle Financeiro**. Fortaleza, 2003. 6p.

\_\_\_\_\_. **Resolução da 3222ª reunião de diretoria: estrutura para a Área de Controle Financeiro.** Fortaleza, 2007. 27 p.

\_\_\_\_\_. **Relatório anual e balanço social 2006.** Fortaleza: BNB, 2007b.

\_\_\_\_\_. **Estruturas.** Disponível em: <<http://d001www06/ambdo/>>. Acesso em 25 abr. 2008.

\_\_\_\_\_. **Demonstrações Contábeis do Banco e do FNE.** Fortaleza: BNB, 2008b.

BARROS NETO, João Pinheiro. **Teorias da administração:** curso compacto – manual prático para estudantes e gerentes profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BEUREN, Ilse Maria. **O papel da controladoria no processo de gestão.** In: SCHMIDT, Paulo; *et al.* **Controladoria - Agregando valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

BORENSTEIN, Denis. **Sistemas integrados de gestão.** In: SCHMIDT, Paulo; *et al.* **Controladoria - Agregando valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis.** 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/>>. Acesso em: 25 out. 2007

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1.988, de 5 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 12 nov. 2007.

BRASIL. Lei nº 1.649, de 19 de julho de 1.952. Cria o Banco do Nordeste do Brasil e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/1950-1969/L1649.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1950-1969/L1649.htm)>. Acesso em 01 nov. 2007.

BRASIL. Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1.964. Dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L4595compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4595compilado.htm)>. Acesso em 25 out. 2007.

BRASIL. Lei nº 7.827, de 27 de setembro de 1989. Regulamenta o art. 159, Inciso I, alínea c, da Constituição Federal, institui o Fundo Constitucional de Financiamento do Norte – FNO, Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste – FNE e o Fundo constitucional de Financiamento do Centro-Oeste – FCO, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L7827.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7827.htm)>. Acesso em 22 jul. 2008.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Tradução de Maria Imilda da Costa e Silva. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Título original: *Fundamentals of financial management*

BRITO, Osias Santana de. **Controladoria de Risco - Retorno em Instituições Financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CAMPÍGLIA, Américo Oswaldo; CAMPÍGLIA, Oswaldo Roberto P. **Controles de gestão: Controladoria financeira das empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CARVALHO, Marcelino Freitas de. **Uma contribuição ao estudo da controladoria em instituições financeiras organizadas sob a forma de banco múltiplo**. 1995. 164 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade), Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

CASTELO, Joelma Leite. **Controladoria em instituições de microcrédito: um estudo de caso do programa crediamigo do Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB)**. 2005. 100 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria), Departamento de Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005.

CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. In: CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2001.

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto. In: CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2001.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**, 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, Resolução nº 1.804, de 21 de dezembro de 2.000. Dispõe sobre controles do risco de liquidez. Disponível em: <<http://www5.bcb.gov.br/normativos/detalhamentocorreio.asp?N=100245154&C=2804&ASS=RESOLUCAO+2.804>>. Acesso em 13 mai. 2008.

\_\_\_\_\_, Resolução nº 1.524, de 15 de setembro de 1.988. Dispõe sobre criação de bancos múltiplos. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.paint?method=detalharNormativo>>. Acesso em 14 mai. 2008.

COOPER, Donald R. , SCHINDLER, PAMELA S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. **Estatística**. 2ª Ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2002.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de Informações Gerenciais**. Tecnologias da Informação e a Empresa do Século XXI. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DIAS, Bibiane Borges. **O papel da Controladoria no suporte ao processo de geração de informações voltadas ao controle de gestão operacional em empresa prestadora de serviços de hemodinâmica**. 2002. 120 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção – Controle de Gestão), Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002. Disponível em: < <http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?3754>> acesso em: 25/10/2007

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1984. Título original: *An introductory view of management*

DUARTE JÚNIOR, Antonio Marcos. **Gerenciamento de riscos corporativos do Unibanco S.A.** 2000. Disponível em < <http://www.risktech.com.br/Artigos/ArtigosCientíficos.asp>>. Acesso em: 6 fev. 2008

\_\_\_\_\_. **Risco**: Definições, Tipos, Medição e Recomendações para seu gerenciamento. Disponível em < <http://www.risktech.com.br/PDFs/RISCO.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2008

DUARTE JÚNIOR, Antonio Marcos *et al.* Gerenciamento de riscos corporativos: classificação, definições e exemplos. **Resenha BM&F**. São Paulo: n 134, p. 25 -32, 05/1999

FIGUEIREDO, Romana Picanço. **Gestão de riscos operacionais em instituições financeiras - uma abordagem qualitativa**. 2001. 81 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade da Amazônia - UNAMA, Pará, 2001. Disponível em: < [ww.risktech.com.br/PDFs/Gestao%20de%20Riscos%20Operacionais%20em%20Instituicoes%20Financeiras.pdf](http://www.risktech.com.br/PDFs/Gestao%20de%20Riscos%20Operacionais%20em%20Instituicoes%20Financeiras.pdf) > acesso em: 13/05/2008

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

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro** – produtos e serviços. 15. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.

GRIFFIN, Ricky W. **Introdução à administração**. Tradução de Gustavo Mesquita e Marina Petroff Garcia. São Paulo: Ática, 2007. Título original: *Fundamentals of management*.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à contabilidade gerencial**. 5. ed. Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda. 1985. Título original: *Introduction to management accounting*.

JOHNSON, H. Thomas, KAPLAN, Robert S. **Contabilidade Gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1993. Título original: *Relevance lost*.

JORION, Phillippe. **Value at Risk: The New Benchmark for Controlling Market Risk**. Tradução Bolsa de Mercadorias & Futuros. [São Paulo]: Bolsa de Mercadorias & Futuros, 1998.

KAPLAN, Robert S.; ATKINSON, Anthony A. **Advanced management accounting**. United States of America: Prentice-Hall, Inc. 1989.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. 12. ed. Porto Alegre: Editora Vozes, 1988.

LIMA, Iran Siqueira; GALARDI, Ney; NEUBAUER, Ingrid. **Fundamentos dos investimentos financeiros**. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Mercados de investimentos financeiros**. São Paulo: Atlas, 2006.

MALACRIDA JUNIOR, Sérgio Augusto; MALACRIDA, Mara Jane Contrera. Risco de Mercado. In: LIMA, Iran Siqueira; LIMA, Gerlando Augusto Sampaio Franco de; PIMENTEL, René Coppe (coordenadores). **Curso de mercado financeiro: tópicos especiais**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCANTONIO, Antonia Terezinha; SANTOS, Marta Maria dos; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Elaboração e divulgação do trabalho científico**. São Paulo: Atlas 1993.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTIN, Nilton Cano. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, n.28, p.7 - 28, jan./abr. 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas 2002.

MIRANDA, Luiz Carlos. Gerenciamento da cadeia de valor. In: SCHMIDT, Paulo *et al* (organizador). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MIRANDA, Luiz Carlos; LIBONATI, Jerônimo José. Planejamento Operacional. In: SCHMIDT, Paulo *et al* (organizador). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração das empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas implementação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NAKAGAWA, Masayuki *et al.* In: SCHMIDT, Paulo *et al* (organizador). **Controladoria** agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NASCIMENTO, Auster Moreira; LUZ, Maurício; GUIDOTTI, Rafael. **Gestão tributária**. In: NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (organizadores) . **Controladoria** – um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2007.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **O Ambiente da área de controladoria**. In: NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (organizadores). **Controladoria** – um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**. In: NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (Org.). **Controladoria** – um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas 2007.

NIYAMA, Jorge Katsumi; GOMES, Amaro L. Oliveira. **Contabilidade de instituições financeiras**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Agnaldo Francisco de. **Controles para prestar serviços de gestão econômico-financeira à empresas de um conglomerado: o caso da Fiat Finanças Brasil Ltda**. 2003. 123 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2003. Disponível em: < <http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?3754>> acesso em: 25/10/2007

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José H.; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas 2005.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de Metodologia científica** - projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira 1997.

ORTEGA, Gustavo Rodrigues. **O papel da Controladoria na gestão estratégica: estudo de caso em uma empresa do segmento de transporte vertical**. 2005. 209 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica), Centro Universitário Álvares Penteado - Unifecap, São Paulo, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

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

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON.** 2.ed. São Paulo: Atlas 2001.

PEREIRA, Elias; NAGANO, Marcelo Seido. Gestão estratégica de custos. In: SCHMIDT, Paulo *et al* (organizador). **Controladoria** agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PIMENTEL, José Lucenildo Parente. **Controladoria do BNB.** Fortaleza: 2006. 1 CD- ROM.

\_\_\_\_\_. **A prática do órgão Controladoria no BNB.** Fortaleza: 2008.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. rev. amp., São Paulo: Atlas 1999.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia.** 19. ed. São Paulo: Atlas: 2002

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de Controladoria.** São Paulo: Atlas, 2006.

SECURATO, José Roberto *et al* (coordenador). **Cálculo Financeiro das Tesourarias: Bancos e Empresas.** 3. ed. São Paulo: Saint Paul, 2005.

SILVA NETO, José Moreira da. **O papel do sistema de mensuração de processos na melhoria do desempenho empresarial.** Dissertação (Mestrado em Contabilidade da Faculdade de Economia e Administração). Universidade de São Paulo - USP. São Paulo: 1998, 225p.

SILVA NETO, Lauro de Araújo. **Derivativos: Definições, Emprego e Risco.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TOLEDO, Geraldo Luciano; OVALLE, Ivo Izidoro. **Estatística básica.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1988.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. Tradução e adaptação à terminologia contábil brasileira de Antonio Zoratto Sanvicente. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – planejamento e métodos**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – Correspondência de encaminhamento de questionário

Senhor Gestor,

A Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) da Universidade Federal do Ceará (UFC) oferece o Curso de Mestrado Profissional em Controladoria (MPC), recomendado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), o órgão do Ministério da Educação que regulamenta a pós-graduação *stricto sensu*.

Como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, cada mestrando deve elaborar uma dissertação, que, em geral, requer a obtenção de informações junto a empresas públicas e/ou privadas.

Atualmente, como mestrando concludente do MPC e orientando da **Prof.<sup>ra</sup> D.<sup>ra</sup> Márcia Martins Mendes De Luca**, estou elaborando uma dissertação com o objetivo de coletar informações sobre **a percepção dos gestores com relação à atuação da Controladoria no Banco do Nordeste do Brasil S. A.**. Informo ainda que o Gabinete da Presidência do BNB, em 21/08/2007, manifestou-se favorável à realização desse projeto.

Dessa forma, solicito a colaboração de V. S.<sup>a</sup> no sentido de responder ao questionário anexo, que servirá de base para o estudo de caso objeto da dissertação.

Vale ressaltar que a pesquisa tem cunho meramente acadêmico, de modo que os seus resultados serão mantidos sob absoluto sigilo. As respostas individuais apresentadas serão tratadas confidencialmente, e em nenhuma hipótese serão divulgadas.

Contando com a colaboração de V. S.<sup>a</sup>, antecipo os meus sinceros agradecimentos e me coloco à disposição para dirimir eventuais dúvidas sobre a pesquisa.

Atenciosamente,

Fernando Barros de Lima  
Mestrando do MPC  
Telefone: (85) 3299-3314  
e-mail: fblima@bnb.gov.br

## APÊNDICE B – Questionário da pesquisa

**Universidade Federal do Ceará**

**Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade**

**Orientadora: Prof.<sup>ra</sup> D.<sup>ra</sup> Márcia Martins Mendes De Luca**

**Mestrando: Fernando Barros de Lima**

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

#### 1. Identificação

Nome: \_\_\_\_\_

Função atual: \_\_\_\_\_

Ambiente/Área: \_\_\_\_\_

Tempo na função atual: \_\_\_\_\_

**Indique a sua percepção com relação às afirmações propostas para o funcionamento da Controladoria do BNB.**

#### 2. A Controladoria como unidade administrativa

2.1. Qual a freqüência de relacionamento do ambiente/área, sob sua gestão, com as atividades do Ambiente de Controladoria?

- ( ) Muito freqüente
- ( ) Freqüente
- ( ) Raro
- ( ) Muito raro
- ( ) Não há relacionamento

2.2. A responsabilidade básica do ambiente de Controladoria do BNB compreende (a) estruturar e analisar informações econômico-financeiras do banco, incluindo análise prospectiva, no tocante a orçamentos e projeções de resultados, gerenciamento de riscos e de custos; e (b) realizar a gestão contábil-financeira do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE). Na sua opinião, essa responsabilidade:

- ( ) É totalmente cumprida
- ( ) É parcialmente cumprida
- ( ) Não é cumprida
- ( ) Não disponho de elementos suficiente para responder

2.3. Assinale quais das funções a seguir você percebe como função executada pelo Ambiente de Controladoria do BNB.

### 2.3.1 Funções de planejamento

- Elaborar projeções e simulações de resultados, inclusive com a utilização de diferentes cenários
- Elaborar o orçamento gerencial do BNB
- Participar das definições das variáveis e seus pesos no Programa de Ação e Avaliação de Performance do banco
- Outras (especifique) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 2.3.2 Funções de avaliação e controle

- Mensurar e acompanhar o resultado econômico-financeiro da instituição
- Monitorar o cumprimento dos limites operacionais definidos pelos órgãos reguladores
- Acompanhar o Programa de Dispêndios Globais (PDG) e o orçamento de investimentos exigido para estatais
- Avaliar os resultados econômico-financeiros de programas e produtos do banco
- Estruturar e analisar as informações econômico-financeiras do banco, inclusive em comparação com o mercado
- Desenvolver e acompanhar de forma sistemática o modelo de Ponto de Equilíbrio Estrutural da instituição
- Precificar produtos e serviços disponibilizados pelo BNB
- Gerenciar os sistemas operacionais de responsabilidade do Ambiente de Controladoria
- Administrar os sistemas de custos e de desempenho financeiro das unidades
- Gerenciar o Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE)
- Outras (especifique) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 2.3.3 Funções de gestão da informação

- Elaborar e disponibilizar as informações gerenciais e estatísticas para subsidiar o processo decisório
- Preparar informações para empresas de *rating*, *due diligence* e órgãos de controle
- Outras (especifique) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **3. Avaliação geral do órgão de Controladoria**

3.1 Considerando que o processo de gestão compreende o planejamento empresarial, a execução dos planos e o controle e avaliação dos resultados, como você classificaria a participação da unidade de Controladoria do BNB nesse processo?

- ( ) Essencial
- ( ) Muito importante
- ( ) Importante
- ( ) Pouco importante
- ( ) A Controladoria não participa desse processo

3.2 Classifique a frequência com que o Ambiente de Controladoria do BNB executa as funções a seguir apresentadas no processo de gestão da empresa, numerando cada uma das atividades de 1 a 5, segundo a sua opinião e obedecendo à escala de intensidade a seguir apresentada.

- 1 – Função realizada **muito freqüentemente**
- 2 – Função realizada **freqüentemente**
- 3 – Função realizada **raramente**
- 4 – Função **não realizada**
- 5 – **Sem subsídio** para responder

- ( ) Funções de planejamento – envolvem as simulações realizadas para o planejamento estratégico da instituição e a elaboração do orçamento das unidades
- ( ) Funções de avaliação e controle – correspondem às análises dos desempenhos obtidos, em função dos recursos utilizados e do desempenho planejado, bem como a gestão de sistemas de custos, gestão do sistema de precificação de ativos e passivos, gerenciamento de fontes de recursos (FNE)
- ( ) Funções de gestão da informação – correspondem às ações relacionadas a criação de modelos de informações que contribuam para o processo de gestão da empresa
- ( ) Outras funções (especifique)

---



---



---

3.3 Considerando a escala a seguir apresentada, classifique com os números de 1 a 6 o nível de desempenho da Controladoria do BNB na realização das atividades relacionadas.

- 1 – O desempenho da Controladoria nessa atividade é **excelente**
- 2 – O desempenho da Controladoria nessa atividade é **bom**
- 3 – O desempenho da Controladoria nessa atividade é **regular**
- 4 – O desempenho da Controladoria nessa atividade é **ruim**
- 5 – **Sem elementos** para avaliar o desempenho da Controladoria nessa atividade
- 6 – A Controladoria **não executa** essa atividade

- ( ) Funções de planejamento – envolvem as simulações realizadas para o planejamento estratégico da instituição e a elaboração do orçamento das unidades
- ( ) Funções de avaliação e controle – correspondem às análises dos desempenhos obtidos, em função dos recursos utilizados e do desempenho planejado, bem como a gestão de sistemas de custos, gestão do sistema de precificação de ativos e passivos, gerenciamento de fontes de recursos (FNE)
- ( ) Funções de gestão da informação – correspondem às ações relacionadas a criação de modelos de informações que contribuam para o processo de gestão da empresa
- ( ) Outras funções (especifique)

---

---

---

---

3.4 Como você avalia a contribuição da Controladoria do BNB para o alcance dos objetivos do **ambiente/área sob sua gestão?**

- ( ) Excelente
- ( ) Boa
- ( ) Regular
- ( ) Ruim
- ( ) Não contribui
- ( ) Sem elementos para avaliar

3.5 Como você avalia a contribuição da Controladoria do BNB para o alcance da **eficácia empresarial e a continuidade da instituição?**

- ( ) Excelente
- ( ) Boa
- ( ) Regular
- ( ) Ruim
- ( ) Não contribui
- ( ) Sem elementos para avaliar

## APÊNDICE C – Roteiros de entrevistas

### Identificação

Nome: \_\_\_\_\_

Função atual: \_\_\_\_\_

Ambiente/Área: \_\_\_\_\_

Tempo na função atual: \_\_\_\_\_

### **TEMA 1 – A Controladoria no BNB**

1 – Qual o conceito de Controladoria adotado pelo BNB?

2 – Como se deu a evolução da Controladoria na empresa?

3 – Quais funções realizadas no BNB são consideradas de responsabilidade da sua Controladoria?

4 – As funções de Controladoria no BNB são desempenhadas em um único departamento ou área?

### **TEMA 2 – A atuação do órgão de Controladoria do BNB**

1 – Qual a missão do órgão de Controladoria do BNB?

2 – Quais as funções desempenhadas pelas células que compõem a Controladoria?

<b>Célula</b>	<b>Funções</b>
Orçamento	- -
Gestão financeira e avaliação de resultados	- -
Controle gerencial do FNE	- -

3 – Como você classificaria as funções de Controladoria, considerando os grupos a seguir apresentados?

<b>Grupo</b>	<b>Funções</b>
Planejamento	- -
Avaliação e controle	- -
Gestão da informação	- -
Outros	

4 – O órgão de Controladoria contribui para o processo decisório da empresa?

5 – Considerando que o processo decisório pode ser classificado em três etapas, como você classificaria as funções de Controladoria?

<b>Etapa</b>	<b>Funções</b>
Planejamento	- -
Execução	- -
Controle	- -

### APÊNDICE D – Quadro-resumo da Metodologia e Análise Temática da Pesquisa

Tema principal	Temas secundários (categorias)	Estratégia de análise (o que se quer obter)	Técnica de pesquisa	Instrumentos de análise
<b>A Controladoria no BNB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evolução</li> <li>➤ Conceito</li> <li>➤ Missão</li> <li>➤ Funções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conhecer a história e a evolução da Controladoria no BNB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entrevistas semi-estruturadas</li> <li>➤ Pesquisa documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análise qualitativa               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análise de conteúdo</li> <li>✓ Análise por categoria</li> </ul> </li> </ul>
<b>A atuação do órgão de Controladoria do BNB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Funções da Controladoria</li> <li>➤ A Controladoria como unidade organizacional</li> <li>➤ Posição da Controladoria no organograma</li> <li>➤ Estrutura da Controladoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificar a posição hierárquica do órgão de Controladoria no organograma do BNB</li> <li>➤ Identificar as células que compõem o órgão de Controladoria</li> <li>➤ Identificar as funções desempenhadas pelo órgão de Controladoria do BNB</li> <li>➤ Identificar a relação existente entre as funções desempenhadas e a teoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entrevistas semi-estruturadas</li> <li>➤ Pesquisa documental</li> <li>➤ Aplicação de questionário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análise qualitativa               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análise de conteúdo</li> <li>✓ Análise por categoria</li> <li>✓ Análise descritiva (apresentação de dados por meio de quadros e figuras)</li> </ul> </li> <li>➤ Análise quantitativa               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tabulação de dados</li> <li>✓ Análise descritiva de dados (apresentação por meio de tabelas e gráficos)</li> <li>✓ Testes estatísticos (porcentagem, correlação e <i>t</i> de Student)</li> </ul> </li> </ul>
<b>A percepção dos gestores com relação à atuação do órgão de Controladoria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Perfis dos gestores</li> <li>➤ Relacionamento dos gestores com a Controladoria</li> <li>➤ Avaliação da atuação da Controladoria</li> <li>➤ Contribuição da Controladoria para a instituição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificar de que forma está sendo percebida a atuação do órgão de Controladoria do BNB por parte dos demais gestores</li> <li>➤ Qual a contribuição do órgão de Controladoria para a eficácia operacional da instituição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aplicação de questionário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análise quantitativa               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tabulação de dados</li> <li>✓ Análise descritiva de dados (apresentação por meio de tabelas e gráficos)</li> <li>✓ Testes estatísticos (porcentagem, correlação e <i>t</i> de Student)</li> </ul> </li> </ul>