

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Bacharelado em Ciências Contábeis

Matheus Hiroshi de Oliveira Ywata

**O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA CONTROLADORIA NO BANCO DO
BRASIL: EVIDÊNCIAS A PARTIR DA LITERATURA**

BRASÍLIA
2014

Matheus Hiroshi de Oliveira Ywata

**O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA CONTROLADORIA NO BANCO DO
BRASIL: EVIDÊNCIAS A PARTIR DA LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuárias da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, como requisito à conclusão da disciplina Pesquisa em Ciências Contábeis e obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador:
Professora Dra. Beatriz Fátima Morgan.

Linha de Pesquisa:
Contabilidade para Tomada de Decisão.

Área:
Custos e Controladoria.

BRASÍLIA
2014

YWATA, Matheus Hiroshi de Oliveira.

O processo de construção da Controladoria no Banco do Brasil: evidências a partir da literatura. / Matheus Hiroshi de Oliveira Ywata. – Brasília, 2014
36p.: il.

Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília, Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais, Brasília, 2º semestre letivo de 2014.

Orientadora: Prof.^a Dra. Beatriz Fátima Morgan.

1. Controladoria. 2. Banco do Brasil. 3. Processo de gestão. I. Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília (CCA/FACE/UnB). II. Título.

Matheus Hiroshi de Oliveira Ywata

**O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA CONTROLADORIA NO BANCO DO
BRASIL: EVIDÊNCIAS A PARTIR DA LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, como requisito à conclusão da disciplina Pesquisa em Ciências Contábeis e obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

BANCA EXAMINADORA

Professora Dra. Beatriz Fátima Morgan
Orientadora
Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias
Universidade de Brasília

Professora Dra. Clésia Camilo Pereira
Examinador
Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias
Universidade de Brasília

Brasília, Novembro de 2014

AGRADECIMENTOS

Não poderia deixar de fazer alguns agradecimentos a pessoas que, indubitavelmente, contribuíram de alguma forma para o meu sucesso e estiveram presentes ao longo da minha jornada acadêmica.

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por me dar forças e me ajudar a vencer os diversos obstáculos que surgiram em meu caminho e por tornar tudo possível.

Minha mãe, Edna, muito obrigada por tudo. Pela dedicação, pelo amor, compreensão e paciência. Por sempre ter feito de tudo para que meus sonhos pudessem se tornar realidade. Amo-te muito!

Ao meu pai, Flávio, pelo exemplo de perseverança e profissionalidade. Muito obrigado por sempre buscar me ajudar no que pôde, por sempre tentar me proporcionar o melhor. Amo-te.

À minha namorada, Stephanie. Sem dúvidas não teria chegado até aqui sem seu apoio. Muito obrigado pelo carinho, pelo amor e pela disposição de sempre me ajudar no que era preciso. Obrigado pela cumplicidade e companheirismo, e por me fazer tão bem. A caminhada percorrida na UnB foi muito mais feliz ao seu lado. Amo-te muito!

À minha família, tios, tias, primos, primas e minha avó (*in memoriam*), muito obrigado a todos. Em especial às minhas tias Célia e Isaura, minhas mães postiças, por todo apoio e por todo carinho nos momentos que eu precisei. Amo vocês!

À minha querida futura sogra, Nazilda, por me tratar tão bem, tal como um filho. Muito obrigado pelo carinho! Tenho um apreço imenso pela senhora.

Ao meu grande amigo Shelldon, por todo apoio de sempre, pelas palavras sábias nas horas certas e pela sua incondicional amizade em todos os momentos da minha vida. Meu muito obrigado!

Aos bons amigos do curso de Ciências Contábeis que fiz nesta caminhada, obrigado por todos os momentos maravilhosos que me proporcionaram. Levarei estas amizades cultivadas para toda a vida.

À UnB por me proporcionar um ambiente de aprendizado e ao corpo docente do curso de Ciências Contábeis por todas as contribuições e conhecimentos repassados.

À minha orientadora, Prof. Dra. Beatriz Fátima Morgan pela disponibilidade e pela contribuição a minha pesquisa.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para o meu crescimento, tanto acadêmico quanto pessoal, meu muito obrigado!

“Quando uma criatura humana desperta para um grande sonho e sobre ele lança toda a força de sua alma, todo o universo conspira a seu favor.”

- Johann Wolfgang von Goethe.

RESUMO

Diante da necessidade de pautar-se em uma sólida estrutura organizacional e de um aperfeiçoamento constante dos modelos de gestão e da qualidade das informações para o processo da tomada de decisões, a Controladoria mostra-se peça indispensável neste contexto. Sendo o Banco do Brasil uma instituição financeira de grande destaque no país, o objetivo desta pesquisa foi identificar as principais características presentes na evolução da Controladoria do Banco do Brasil. Foi elaborada uma tabela em que os fatos e características da Controladoria, com base em artigos anteriores, foram dispostos em ordem cronológica. Até 1995 o banco utiliza apenas a contabilidade societária, inclusive para fins fiscais e gerenciais. Em 1995 e 1996 teve prejuízos que superaram o valor do seu patrimônio e a partir de então foram traçadas mudanças estruturais. Criou-se a área de Controladoria como unidade de assessoramento e então, o sistema de contabilidade gerencial passou a ganhar mais espaço e força dentro da organização, integrando o sistema de gestão e a contabilidade e centralizando o controle, que antes se encontrava espalhado pelas unidades organizacionais. A Controladoria passou de unidade de assessoramento para se transformar em uma Diretoria. Conclui-se que as mudanças foram positivas e que a Controladoria foi ganhando cada vez mais espaço e importância desde sua criação até os dias atuais, trazendo melhorias para o processo de gestão da entidade bancária.

Palavras-chave: 1. Controladoria. 2. Banco do Brasil. 3. Processo de gestão.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Problema e questão	9
1.2 Objetivo.....	9
1.3 Estrutura.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Conceito, funções e atividades da Controladoria.....	11
<i>2.1.1 Conceito</i>	<i>11</i>
<i>2.1.2 Funções e atividades</i>	<i>12</i>
2.2 Instrumentos financeiros e não financeiros utilizados pela Controladoria.....	15
2.3 Estudos anteriores.....	17
2.4 Organograma	18
3 METODOLOGIA.....	21
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
5.1 Conclusões	25
5.2 Sugestões	26
REFERÊNCIAS	27
REFERÊNCIAS – COLETA DE DADOS	29
APÊNDICES	31

1 INTRODUÇÃO

O processo de gestão organizacional vem sendo constantemente aperfeiçoado, com inclusão de novos modelos e aprimoramento de outros já existentes, bem como fazendo utilização de instrumentos financeiros e também não-financeiros.

Nesse contexto, a Controladoria é um elemento fundamental e por isso recebe enfoque especial. Muitas pesquisas visam analisar o arcabouço teórico da Controladoria, seu conceito, suas funções e suas atividades dentro do modelo organizacional das empresas, e sua contribuição para o mesmo, como por exemplo, Oliveira *et al* (2002) e Peleias (2002). Outras pesquisas propuseram-se a estabelecer uma estrutura conceitual básica para a Controladoria com base em estudos existentes sobre o tema à época, é o caso de Borinelli (2006) e Bleise (2009).

Borinelli (2006) objetivou sistematizar e organizar uma Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC) e verificar se, e em que medida, esta estrutura refletia as práticas observadas nas 100 (cem) maiores empresas privadas operantes no Brasil. O trabalho contempla três áreas distintas da Controladoria: aspecto conceitual, procedimental e organizacional. A primeira perspectiva, aspecto conceitual, trata de definir o que é Controladoria como uma área de conhecimento. No aspecto procedimental, é analisado como a Controladoria é desempenhada dentro das entidades empresariais, suas funções e atividades e como é operada através dos vários instrumentos utilizados. Por fim, no aspecto organizacional, busca-se analisar a Controladoria como uma unidade administrativa dentro da empresa, como as funções e atividades estão distribuídas na organização, se são desempenhadas por uma unidade denominada Controladoria ou por outras áreas, e sendo por outras áreas, quais são elas. O autor atingiu o objetivo estabelecido, pois desenvolveu a ECBC, analisou a prática de Controladoria das cem maiores empresas privadas que operam no Brasil, e verificou como a ECBC estava refletida na prática dessas empresas.

Bleise (2009) analisou a Controladoria especificamente nas instituições financeiras. Buscou revisar a ECBC proposta por Borinelli (2006) e complementar com foco em entidades bancárias, para então verificar se esta refletia a prática dos maiores bancos que operam no Brasil. Ainda que a estrutura proposta por Borinelli (2006) fosse ampla e pudesse ser usada para analisar qualquer tipo de entidade, uma complementação fez-se necessária, tendo em vista as particularidades encontradas em instituições bancárias no que se refere às suas

funções e atividades. Nesta tese também foram atingidos os objetivos, pois a estrutura de Borinelli (2006) foi revista e complementada de forma a aplicar-se de forma mais adequada às instituições bancárias; foram estudadas as práticas de Controladoria nos maiores bancos operantes no país, e a aderência destas à ECBC proposta.

1.1 Problema e questão

Segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 116), qualquer teoria, depois de formulada, deve se ajustar aos fatos que ocorrem na prática, e caso isso não ocorra, tal teoria precisaria ser reformulada ou até mesmo rejeitada.

Tal afirmação denota a necessidade de se confrontar teoria e prática, de forma a verificar se a primeira é refletida pela segunda, se o arcabouço teórico da Controladoria é observado na prática das organizações.

Borinelli (2006) percebeu tal necessidade e propôs-se a elaborar uma Estrutura Básica Conceitual de Controladoria e verificar sua adesão na prática das empresas. Bleise (2009), por sua vez, identificou uma limitação em Borinelli (2006), pois não foram consideradas instituições financeiras para análise da aderência das práticas à ECBC.

Percebeu-se então a possibilidade de analisar como a área de Controladoria de uma instituição financeira evoluiu ao longo do tempo e quais características foram relevantes nesse período analisado.

Tendo isto, este estudo propõe-se a discutir a seguinte questão: **quais as principais características presentes na evolução da Controladoria do Banco do Brasil?**

1.2 Objetivo

Tendo o problema estabelecido, é necessário traçar o objetivo da pesquisa. Tem-se como objetivo geral identificar quais as principais características presentes na evolução da Controladoria no Banco do Brasil.

1.3 Estrutura

O trabalho divide-se nas seguintes partes:

A primeira parte é a introdução, onde é abordada uma visão geral do trabalho, discutido o problema e estabelecido o objetivo.

Na segunda parte, revisões de literatura, são trazidos conceitos de Controladoria, suas funções e atividades, bem como os principais artefatos utilizados para sua execução, com base em pesquisas e obras de outros autores. Traz ainda trabalhos que tratam da Controladoria em instituições financeiras,

Em seguida, na terceira parte, encontra-se a metodologia, onde é explicado como foi feita a busca e coleta de dados para elaborar a Tabela 2 – características presentes na evolução da Controladoria do Banco do Brasil, onde é apresentada a evolução da Controladoria no Banco do Brasil.

A quarta parte é a de análise e resultados. São analisados os dados da tabela 2 e da revisão de literatura, evidenciando resultados obtidos.

Por fim, como quinta parte, a conclusão. É apresentada uma breve síntese da pesquisa e apresentadas as conclusões a que se chegou.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito, funções e atividades da Controladoria

2.1.1 Conceito

O cenário corporativo está cada vez mais desafiador e competitivo. Ter uma boa estrutura organizacional bem como pautar-se em bons modelos de gestão são essenciais para manter-se nesse meio. O processo de tomada de decisões também é importante, pois o gestor deve saber direcionar seus esforços na direção correta para que a empresa alcance seus objetivos e metas, sendo fundamental um forte suporte informacional.

Nesse contexto surge a Controladoria. O seu constante aprimoramento, bem como do profissional responsável por sua execução são imprescindíveis. Willson *et al.* (1999 *apud* SANTOS, 2005) afirmam que os níveis de capacitação exigidos para os profissionais de Controladoria são cada vez maiores e necessários para conseguirem adaptarem-se às novas circunstâncias.

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

Borinelli (2006) chega à definição de que Controladoria é um conjunto de conhecimentos constituídos em bases teóricas que englobam áreas operacionais, financeiras, econômicas e patrimoniais, relativas ao controle do processo de gestão da entidade. Dessa forma o autor traz um detalhamento maior de quais seriam tais informações citadas por Martin (2002) e em que áreas se encontram.

Oliveira *et al.* (2002, p. 13) escrevem que:

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

Percebe-se nesta definição a departamentalização da Controladoria, ou seja, ela é considerada como uma unidade organizacional dentro da entidade e não apenas com suas atividades desempenhadas por outra unidade. O autor fala também em sistema integrado de informações, evidenciando o caráter concatenado e organizado das informações nos âmbitos

operacional, financeiro e contábil, de forma que possam se complementar e basearem-se uns nos outros.

Oliveira *et al.* (2002, p. 14) falam ainda do objeto de estudo da Controladoria como sendo “o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas em geral”.

Iudícibus e Marion (2001) enfatizam em sua definição de Controladoria o papel desta de coordenar os esforços dos gestores da organização para que se alcancem os resultados, contribuindo para um melhor processo de tomada de decisões, através do fornecimento de informações oportunas e relevantes.

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

Peleias (2002) também traz a ideia de que a Controladoria é uma área definida da organização e ultrapassa o conceito de que ela apenas fornece informação para subsidiar a tomada de decisão pelos gestores, pois traz que a Controladoria tem autoridade para também tomar decisões, e dessa forma, prover suporte ao processo de gestão da empresa.

Diante de tais definições, percebe-se um ponto em comum, a vinculação da Controladoria ao provimento de suporte ao processo de gestão, fornecendo informações relevantes que ajudem na tomada de decisões pelos gestores. Alguns autores já trazem a Controladoria como uma unidade organizacional dentro da entidade empresarial, que assessora as demais e, por vezes, a ela é delegada a tomada de decisões, visando auxiliar o processo de gestão da empresa.

2.1.2 Funções e atividades

Segundo Nakagawa (1994, p. 44) uma função corresponde a “uma agregação de atividades que têm um propósito comum”. Uma atividade, por sua vez, segundo Borinelli (2006) é uma determinada ação, tarefa ou processo desempenhado pela empresa, gerando um produto ou serviço.

Importante salientar que, ainda segundo Borinelli (2006), as atividades e funções típicas da Controladoria não variam, fazem parte da sua essência. O que pode variar de uma organização para outra é a forma como são distribuídas entre as unidades que as compõem, de

acordo com o melhor atendimento de suas necessidades específicas e considerando suas particularidades.

Tal afirmação é passível de questionamentos, tendo em vista a complementação feita por Bleise (2009) à ECBC desenvolvida por Borinelli, onde aquele incluiu atividades não citadas por este, devido às particularidades encontradas em instituições financeiras.

Segundo Brito (2003, p. 47 *apud* SANTOS, 2005), as principais funções da Controladoria em instituições financeiras são: elaborar, implantar e gerenciar o sistema de informações contábeis e gerenciais; preparar e fornecer informações para clientes externos; responsabilizar-se pela definição da política interna e integridade dos dados contábeis; acompanhar e manter atualizados os controles internos da organização.

Tabela 1 - Resumo das atividades de Controladoria mais citadas, segundo a literatura.

ATIVIDADES	AUTORES (em %)	
	BRASILEIROS	ESTRANGEIROS
Gerenciar o Departamento de Contabilidade.	29	21
Desenvolver e gerenciar o sistema contábil de informação.	14	32
Implementar e manter todos os registros contábeis.	21	58
Elaborar demonstrações contábeis.	25	58
Atender aos gerentes 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 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 na elaboração do planejamento da organização (agrupadas) ¹ .	36	32
Elaborar, coordenar, consolidar e assessorar na 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	36	37

Fonte: Borinelli (2006, p. 133).

Na tabela 1, elaborada por Borinelli (2006), encontram-se as atividades de Controladoria mais citadas nas literaturas pesquisadas, considerando autores nacionais e estrangeiros, sendo 28 (vinte e oito) autores nacionais e 19 (dezenove) estrangeiros.

Dentre os autores nacionais a atividade mais citada é a de “desenvolver e gerenciar o sistema de informações gerenciais”, com 82%, seguido de “prover suporte ao processo de gestão, com informações”, com 79%. Na literatura estrangeira, observa-se maior participação em cada atividade elencada, sendo que “prover suporte ao processo de gestão, com informações” foi a mais citada com 63%, em seguida vêm três atividades, todas com 58%, que são: “implementar e manter todos os registros contábeis”, “elaborar demonstrações contábeis” e “elaborar, coordenar, consolidar e assessorar na elaboração do orçamento (agrupadas)”.

Quadro 1 - Resumo das funções e atividades da Controladoria para bancos.

FUNÇÃO	ATIVIDADES
Contábil	Controle do plano de contas
	Definição das políticas contábeis
	Preparação, consolidação e divulgação das demonstrações contábeis
Fiscal	Apuração, conferência e recolhimento de impostos
	Planejamento tributário
	Gestão e controle de impostos
Riscos e Controles Internos	Auditoria interna
	Implantação e gestão dos controles internos do banco
	Gestão dos riscos (mercado, liquidez, crédito e operacional)
	Acompanhamento da Basileia
Finanças	Gestão financeira e de tesouraria
	Controle do fluxo de caixa
	Análises dos índices do balanço
	Análises dos índices dos concorrentes
Sistemas de Informações	Gestão dos sistemas de informação em geral
	Gestão das informações gerenciais
	Produção e geração de informações
Atendimento a Usuários Externos	Atender acionistas
	Atender governo
	Atender auditoria externa
	Atender órgãos reguladores (BACEN, CVM etc.)
Custos	Mensuração dos custos para fins gerenciais
	Análise e controle dos custos
Planejamento	Elaboração do planejamento estratégico do banco
	Controle do planejamento estratégico do banco
Orçamento	Elaboração do orçamento empresarial do banco
	Controle do orçamento empresarial do banco
Avaliação de Desempenho	Avaliação do desempenho de gestores
	Avaliação do desempenho de produtos e serviços

Fonte: Bleise (2009, p. 63).

O quadro 1 traz as funções e atividades da Controladoria para bancos de forma resumida por Bleise (2009), a partir da ECBC elaborada por Borinelli (2006) e da pesquisa feita em diversas literaturas que versam sobre a Controladoria em bancos.

2.2 Instrumentos financeiros e não financeiros utilizados pela Controladoria

As funções e atividades da Controladoria são desempenhadas através de artefatos. Tais artefatos englobam métodos, instrumentos e modelos de gestão de forma a servir de mecanismos que auxiliem os profissionais a desempenharem suas funções de modo que as teorias e definições se materializem na prática das organizações.

Borinelli (2006, p. 185) traz que “artefatos, em Controladoria, compreendem um conjunto de conceitos, modelos, métodos, sistemas e filosofias utilizados no desenvolvimento das atividades e funções de Controladoria”.

Kaplan e Norton (1997) trazem que medidas financeiras contam história de acontecimentos passados, sem considerar o relacionamento com os clientes como chave para o sucesso. Tais medidas não são adequadas para empresas da atual era da informação uma vez que não trazem orientação necessária para a geração de valor futuro com investimentos em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação.

Kaplan e Norton (1997, p. 9) trazem ainda que:

“Embora praticamente toda empresa de fato possua medidas financeiras e não-financeiras, muitas utilizam as medidas não-financeiras para orientar melhorias localizadas na linha de frente e nas operações que envolvem contato com o cliente. Medidas financeiras agregadas são usadas pela alta administração como se pudessem sintetizar adequadamente os resultados das operações realizadas pelos funcionários dos escalões inferiores. Nesse caso as medidas financeiras e não-financeiras têm somente a finalidade de dar feedback tático e controlar operações de curto prazo.”

Por fim, Kaplan e Norton (1997) afirmam que medidas financeiras e não-financeiras devem integrar o sistema de informações para todos os funcionários da empresa, independente do nível que ocupa na organização, pois funcionários da linha de frente precisam ter ciência das consequências financeiras decorrentes de suas ações e decisões tomadas, bem como os altos executivos precisam reconhecer as ações que contribuem para sucesso a longo prazo, decorrente de medidas não-financeiras.

Quadro 2 - Artefatos de Contabilidade Gerencial e Controladoria.

ARTEFATOS	CITADOS POR		NÃO CITADOS
	Frezatti (2006a)	Soutes (2006)	
Método, critérios e sistemas de custeio:			
Custeio por Absorção	X	X	
Custeio Baseado em Atividades	X	X	
Custeio Pleno ou Integral			X
Custeio Variável	X	X	
Custeio Direto	X		
Custeio Padrão	X	X	
Custeio de Reposição			X
Custeio Meta		X	
Custeio do Ciclo de Vida			X
Total Cost of Ownweship (TCO)			X
Método de mensuração e avaliação, e medidas de desempenho:			
Preço de transferência		X	
Moeda constante		X	
Valor presente		X	
Retorno sobre o Investimento		X	
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	X		
Benchmarking		X	
Economic Value Added (EVA)	X	X	
Market Value Added (MVA)	X		
Filosofias e modelos de gestão:			
Planejamento (Estratégico e Operacional)	X	X	
Orçamento	X	X	
Simulação		X	
Beyond Budgeting			X
Contabilidade por Responsabilidade	X	X	
Kaizen		X	
Just in Time (JIT)		X	
Teoria das Restrições		X	
Gestão Baseada em Atividades	X	X	
Gecon (Modelo de Gestão Econômica)		X	
Balanced Scorecard (BSC)	X	X	
Gestão Baseada em Valor (VBM)		X	
Gestão de Custos Inter-organizacionais			X
Análise de Cadeia de Valor			X
Planejamento Tributário			X
Mapa de Gestão de Riscos			X

Fonte: Borinelli (2006, p. 187)

O quadro 2 mostra os principais artefatos utilizados no desempenho das funções de Controladoria, segundo pesquisa feita por Borinelli (2006) e incluindo também suas opiniões sobre o assunto.

2.3 Estudos anteriores

Santos (2005) analisou a Controladoria no Banco do Brasil S.A., comparando esta aos conceitos e funções encontrados na literatura. Propôs-se também a elaborar um modelo de Controladoria que fosse aplicável às instituições financeiras, tendo como base aquele encontrado e estudado no banco em questão. O autor fala em uma vertente da Controladoria, a Controladoria Bancária e justifica sua existência pelas várias particularidades encontradas nos bancos.

O modelo proposto por Santos (2005) difere do modelo de Borinelli (2006) principalmente pelo primeiro ter se baseado na Controladoria do Banco do Brasil para então elaborar seu modelo, sendo este aplicável somente às instituições financeiras. Já a ECBC proposta por Borinelli (2006) partiu da análise do arcabouço teórico existente de Controladoria para então ser proposta e em seguida verificada sua aplicabilidade na prática das empresas. Santos (2005) considerou a Controladoria como órgão de *staff*, ou seja, que provê suporte ao processo decisório, mas não participa ativamente. Borinelli (2006), no entanto, classificou a Controladoria em sua ECBC como órgão de linha, evidenciando que a mesma deveria participar também do processo de tomada de decisões, e isso foi verificado na prática das empresas, pois a maioria acompanhava essa classificação. Para Borinelli (2006) a Controladoria está subordinada à Presidência da empresa e para Santos (2005), ao Conselho de Administração.

Vieira (2009) realizou um estudo de caso no Banco do Nordeste S.A. objetivando verificar a atuação da Controladoria dentro desta instituição financeira, e complementarmente identificar suas estruturas organizacionais e os perfis dos profissionais responsáveis pela Controladoria, bem como analisar as funções exercidas e as ferramentas utilizadas para o exercício da Controladoria. Apresentou embasamento teórico das funções de Controladoria para bancos semelhante aos de Bleise (2009), porém este trouxe uma revisão literária mais rica, de forma a possibilitar um aprofundamento maior no tema, contemplando funções não citadas por Vieira (2009), como por exemplo, atendimentos a usuários externos e o papel da Controladoria no processo de gestão do planejamento, orçamento e avaliação de desempenho.

Outra limitação encontrada em Vieira (2009) é não versar sobre as atividades de Controladoria.

De forma semelhante, Lima *et al.* (2011) realizaram também um estudo de caso no Banco do Nordeste do Brasil S.A. com o objetivo de identificar as funções da Controladoria nesta entidade bancária e também verificar como é a visão dos gestores em relação à atuação da área de Controladoria dentro da instituição. Concluíram que as práticas desempenhadas pelo Ambiente de Controladoria estão em consonância com aqueles observados no arcabouço teórico de outros autores que foi utilizado para a pesquisa. Esta pesquisa trouxe uma complementação daquela feita por Vieira (2009), pois fez uma análise das funções da Controladoria e levantou um novo ponto ao verificar a visão dos gestores sobre a área de Controladoria.

2.4 Organograma

A Controladoria do Banco do Brasil atua no nível de organização estratégica e está subordinada à Vice-Presidência de Gestão Financeira e de Relações com investidores – Vifin.

Na Figura 1 pode ser observado o organograma do Banco do Brasil com todas as unidades organizacionais que o compõem e sua disposição hierárquica, bem como onde está inserida a Controladoria em sentido macro.

Figura 1 - Organograma do Banco do Brasil.



Fonte: www.bb.com.br - acesso em 06.11.2014

As responsabilidades da Controladoria do Banco do Brasil vigentes na época em que Santos (2005) colheu os dados eram as seguintes:

- Garantir a existência das informações de custos, de resultado e desempenho econômico do Banco, de suas Diretorias e unidades e de suas subsidiárias, com o objetivo de induzir ações que otimizem o resultado econômico;
- Garantir que o orçamento reflita as estratégias e políticas do Banco do Brasil e de suas subsidiárias e o atingimento dos seus objetivos;
- Assegurar a uniformidade dos critérios e instrumentos de avaliação econômica;

- Garantir que as informações gerenciais disponibilizadas permitam o controle e análise tempestivos, pelos gestores dos fatores chaves de desempenho;
- Zelar pela homogeneidade conceitual das informações gerenciais do Banco do Brasil e de suas subsidiárias;
- Responder pela qualidade do processo de fornecimento de informações a terceiros, garantindo a homogeneidade das informações e racionalização dos recursos envolvidos;
- Garantir o fornecimento de informações de planejamento e orçamento governamental aos órgãos de controle externos;
- Garantir que os produtos e serviços da Diretoria estejam sendo conduzidos de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis, as exigências da supervisão bancária e as políticas e procedimentos internos;
- Responder pela qualidade, confiabilidade, adequabilidade e integridade dos controles internos, nos processos, produtos e serviços a cargo da Diretoria;
- Garantir a implementação de recomendações da Auditoria Interna nos prazos acordados.

3 METODOLOGIA

Para proceder à realização da Tabela 2 – características presente na evolução da Controladoria no Banco do Brasil, e com isso alcançar os objetivos propostos, foi realizada a busca por artigos disponíveis que tratassem de características da Controladoria dentro do Banco do Brasil. Inicialmente a pesquisa tinha o intuito de relacionar os artefatos utilizados com as respectivas responsabilidades da Diretoria de Controladoria do Banco do Brasil, porém, devido a dificuldades em obter autorização para divulgar informações internas do Banco do Brasil, esta proposta foi descartada. Optou-se então por traçar uma cronologia das características de Controladoria e Controles Internos no Banco do Brasil através de artigos que versassem sobre esse assunto. Como características de Controladoria, foram consideradas todas aquelas informações que, de alguma forma, evidenciassem quaisquer aspecto relevante da área de Controladoria ou que se relacionasse diretamente com ela.

Iniciou-se a busca pelo site de buscas de literatura acadêmica, Google Acadêmico, cujo sítio é o scholar.google.com.br, no dia 14 de novembro de 2014. No campo estabelecido para digitar o termo que deseja-se pesquisar foi digitado, primeiramente, a expressão: “Banco do Brasil” controladoria. As aspas, neste sítio, permitem que se busque as palavras exatamente na ordem que estão digitadas e que apareçam somente as que possuem o termo Banco do Brasil, excluindo a possibilidade que apareçam artigos que contenham somente a palavra “Banco” ou somente a palavra “Brasil”, por exemplo. Esta busca trouxe aproximadamente 1840 resultados. Cada página trazia 10 resultados e foram pesquisadas e analisadas um total de 50 páginas, totalizando 500 artigos. Desses 500, apenas 9 (1,8%) tratavam de fato da Controladoria no Banco do Brasil. Embora nem todos tivessem como enfoque principal a Controladoria no banco em questão, levou-se em consideração todos aqueles que trouxessem alguma característica sobre o tema buscado, sendo este o requisito para ser considerado relevante

Tendo isto, ao final da busca, obteve-se 9 artigos relevantes para a pesquisa. A partir disso, iniciou-se a construção da tabela contendo as características julgadas significativas para o estudo, considerando o tema proposto.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através da busca de pesquisas que versassem sobre o tema da Controladoria dentro do Banco do Brasil e posterior construção de uma tabela em ordem cronológica dos fatos e características encontrados nos artigos, pode-se analisar os dados.

O primeiro fato relevante em relação à estrutura de Controladoria do Banco do Brasil é que ela só foi criada e organizada a partir da concretização de uma contingência, nesse caso, foram os prejuízos registrados em 1995 e 1996, de respectivamente, 4,2 bilhões e 7,6 bilhões de reais, valores que representavam mais do que 100% do patrimônio da entidade. Tal contingência, como explica Molinari e Guerreiro (2004), foi o estopim para uma mudança mais drástica no sistema de contabilidade gerencial do BB.

À época que precede a contingência supracitada, o Banco do Brasil utilizava a contabilidade societária para fins fiscais e gerenciais e, embora houvesse um processo de descentralização dentro do banco, ainda não existia uma unidade de controle gerencial.

Então, após registrar tais prejuízos, o Banco do Brasil decidiu reformular sua estrutura e seu sistema de contabilidade gerencial. Foram criadas as unidades de Controladoria, Gestão de Riscos e Controles Internos, visando o aperfeiçoamento do sistema gerencial.

A missão da unidade de Controladoria à época em que foi criada, conforme Guerreiro e Pereira (2005), era de “assegurar a geração do resultado econômico ótimo”. Oliveira (2001) trouxe que o objetivo da criação foi de otimizar a capacidade operacional da entidade e identificar a contribuição individualizada de cada unidade para o resultado total da organização.

Foram adotadas medidas que fizessem jus a essa busca pelo aperfeiçoamento da área gerencial, como por exemplo, a centralização do controle orçamentário e da avaliação de desempenho empresarial e a integração da contabilidade com o processo de gestão. Segundo Salinas (1993), a partir da década de 1990, o banco promoveu a implantação do chamado Plano de Qualidade Total, sendo uma de suas premissas estabelecer um processo de controle da qualidade dos seus produtos e serviços.

Quanto ao processo de gestão mencionado, Molinari e Guerreiro (2004) falam que o planejamento estratégico, planejamento operacional, processo orçamentário e controle operacional passam a ser integrados com o sistema contábil a partir da reestruturação do sistema gerencial e da controladoria. Além disso, trazem ainda que a avaliação do

desempenho é fundamentada no realizado em comparação ao planejado. Borinelli (2006) traz que a Controladoria possui funções e atividades a desempenhar no processo de gestão, atuando no planejamento, orçamento, execução, controle e desempenho, dando suporte e coordenando diversas atividades dentro dessas áreas e, algumas vezes, exercendo de fato o processo, como por exemplo, o controle, onde a Controladoria, além de coordená-lo e revisá-lo, é responsável por exercê-lo efetivamente. Em relação ao desempenho Borinelli (2006) traz a Controladoria pode ser requisitada para participar do processo de definição dos parâmetros da avaliação de desempenho.

Bleise (2009) segue a mesma linha de pensamento de Borinelli (2006), revisando a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria proposta por este, ajustando-a ao contexto e realidade das entidades bancárias. Na área de gestão, traz como funções da Controladoria a elaboração e controle do planejamento estratégico, elaboração e controle do orçamento empresarial e avaliação de desempenho dos gestores e dos produtos e serviços.

Em 1999, segundo Moraes (2003), foi criada a Diretoria de Controle, sendo as unidades de Controladoria, Contadoria e Controles Internos subordinadas a ela. Tal medida centralizou os mecanismos de controle em uma única Diretoria. Atualmente Controladoria e Controles Internos figuram ambas como Diretorias e subordinadas à Vice-Presidências distintas, como pode ser visualizado pelo organograma representado na Figura 1. A Contadoria é uma unidade subordinada à Vice-presidência de Gestão Financeira e Relações com Investidores, assim como a Controladoria. À época de 2005, conforme Santos (2005), a Controladoria era subordinada à Vice-Presidência de Crédito, Controladoria e Risco Global.

Marinho (2008) menciona unidades organizacionais que existem dentro do Banco do Brasil que possuem também caráter de fiscalização e controle, que é o caso do Comitê de Auditoria e do Conselho Fiscal, bem como a Auditoria Interna que avalia processos organizacionais buscando identificação de riscos. Segundo Amann (2010), O Comitê de Auditoria é responsável por supervisionar a Auditoria Interna, que está vinculada diretamente ao Conselho de Administração.

A percepção de um funcionário do Banco do Brasil entrevistado por França (2009) é de que a Controladoria representou um “divisor de águas” para as questões de conformidades e normas, pois centralizou controles que antes estavam dispersos em várias unidades diferentes.

O Banco seguiu com a política de mudanças, visando sua reestruturação. Melhorou os mecanismos de controle, mitigando os riscos, diminuindo as taxas de inadimplência e modernizou os sistemas de gestão. Viu a Controladoria passar de unidade de assessoramento

para se consolidar como uma diretoria, estando hoje subordinada à Vice-Presidência de Gestão Financeira e de Relações com Investidores. Alguns anos após tais mudanças, o Banco do Brasil apresenta resultados positivos: em 2003 o BB alcança um lucro recorde de 2,3 bilhões de dólares; em 2013 o lucro foi de 15,75 bilhões, o maior da história do sistema financeiro nacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

A Controladoria mostra-se relevante para o contexto do sistema de gerenciamento e processo de gestão das organizações, bem como para o processo de tomada de decisões. As empresas precisam estar em constante aperfeiçoamento para manterem-se competitivas no mercado, e tal aperfeiçoamento também envolve buscar melhorias na área de Controladoria.

Tendo em vista o Banco do Brasil ser uma entidade bancária de grande importância no âmbito do sistema financeiro nacional e uma empresa brasileira de elevada expressividade, o objetivo deste trabalho foi de identificar as principais características presentes na evolução da Controladoria no Banco do Brasil com base em artigos anteriores. Optou-se por elaborar uma tabela na qual foram dispostas características da Controladoria no Banco do Brasil em ordem cronológica, através do estudo e revisão de artigos que versassem sobre o tema.

Com esta pesquisa pode-se concluir que a Controladoria no Banco do Brasil no início da década de 1990 não tinha muito espaço. O Banco do Brasil, até 1995, utilizava-se da contabilidade societária para fins fiscais e fins gerenciais, inclusive no processo de tomada de decisões. Após experimentar fortes prejuízos em 1995 e 1996, ambos superando o valor do patrimônio da empresa, decidiu-se então implementar mudanças de forma a reestruturar-se diante da nova conjuntura econômica e permanecer competitiva no mercado. Para isso, ter um bom modelo de processo de gestão e um bom sistema de gerenciamento de informações era algo necessário. E a partir de então surge espaço, e mais do que isso, surge a necessidade de se ter uma área de Controladoria. Então, em 1996 foi criada a Unidade de Controladoria, da qual se esperava promover a integração entre as demais unidades e assessorar na tomada de decisões dos gestores. Foram criadas também as unidades de Gestão de Riscos e Controles Internos visando esse fortalecimento do processo de gestão. A contabilidade gerencial passa a integrar o sistema de contabilidade com o processo de gestão e a avaliação de desempenho é pautada no desempenho realizado em relação ao planejado. Surgem a Auditoria Interna, o Conselho Fiscal e o Comitê de Auditoria, todos com fins fiscalizatórios e de controle.

Todas essas mudanças, que se mostraram inevitáveis frente aos resultados negativos da empresa, talvez não precisassem esperar tais resultados negativos para serem

implementadas, ou até teriam evitado os prejuízos se a reestruturação tivesse se antecipado a esses fatos.

Hoje a Controladoria é representada por uma diretoria, denominada Diretoria de Controladoria, subordinada à Vice-Presidência de Gestão Financeira e Relações com Investidores e o Banco do Brasil é uma das maiores instituições financeiras do Brasil, apresentando resultados positivos ano após ano, inclusive com lucros históricos no sistema financeiro nacional, mostrando sua força e consolidação no mercado.

5.2 Sugestões

Tendo em vista não ser possível afirmar que os resultados positivos foram em consequência da Controladoria, uma possibilidade de pesquisa futura relacionada ao presente estudo seria de verificar se, e em que medida, as mudanças e melhorias na área de Controladoria do Banco do Brasil contribuíram para os resultados positivos subsequentes.

REFERÊNCIAS

BLEISE, Rafael da Cruz. **A prática da Controladoria nos maiores bancos que operam no Brasil à luz de uma estrutura conceitual básica de controladoria**. São Paulo, 2009. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: Sistematização à luz da teoria e da práxis**. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Dicionário de Termos de Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIMA, Fernando Barros de; DE LUCA, Márcia Martins Mendes; SANTOS, Sandra Maria dos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. A Controladoria em instituições financeiras: Estudo de caso no Banco do Nordeste do Brasil S.A. **Revista Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, v. 22, n. 1, p. 43-72, Jan./Mar. 2011.

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**. São Paulo: Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, n. 28, ano XIII, p. 7-28, Jan./Abr. 2002.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC**: custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1994.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

SANTOS, Antônio Carlos Seibert dos. **Controladoria no Banco do Brasil S.A. Uma contribuição ao estudo da controladoria em instituições financeiras**. Porto Alegre, 2005. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

VIEIRA, Milena Rosy Silveira. **Controladoria em instituições financeiras**: um estudo de caso do Banco do Nordeste do Brasil S/A. Fortaleza, 2009. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Programa de Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade Lourenço Filho.

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

www.bb.com.br – acesso em 07.11.2014

www.g1.globo.com – acesso em 13.11.2014

REFERÊNCIAS – COLETA DE DADOS

AMANN, Fabiano Jacinto. **O papel do Conselho de Administração no desenvolvimento de melhores práticas de Governança Corporativa: o caso do Banco do Brasil.** Porto Alegre, 2010. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

FRANÇA, Luiz Henrique. **Governança Corporativa e práticas institucionalizadas no Banco do Brasil.** Curitiba, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação – CEPPAD, área de concentração em Estratégia e Análise Organizacional da Universidade Federal do Paraná.

GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação do Processo de Mudança da Contabilidade Gerencial sob o Enfoque da Teoria Institucional: o caso do Banco do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (Enanpad), 29., 2005, Brasília. **Anais do Enanpad.** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

MARINHO, Fernando José da Silveira. **A contribuição da Controladoria para os agentes de Governança Corporativa: um estudo de caso no Banco do Brasil.** Fortaleza, 2008. Dissertação (Mestrado em Controladoria) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará.

MOLINARI, Sarah K. R.; GUERREIRO, Reinaldo. Teoria da Contingência e Contabilidade Gerencial: Um Estudo de Caso sobre o Processo de Mudança na Controladoria do Banco do Brasil. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004.

MORAES, José Cássio Fróes de. **Análise da eficácia da disseminação de conhecimentos sobre controles internos após sua implementação no Banco do Brasil.** Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

OLIVEIRA, Maria de Lourdes de Araújo. **Adaptação estratégica no setor bancário: o caso do Banco do Brasil no período 1986 a 2000.** Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

SALINAS, José Luís. **A gestão da qualidade nas indústrias de serviços financeiros: proposta de uma metodologia de implantação na área bancária.** Porto Alegre, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SANTOS, Antônio Carlos Seibert dos. **Controladoria no Banco do Brasil S.A. Uma contribuição ao estudo da controladoria em instituições financeiras.** Porto Alegre, 2005. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Tabela: características presentes na evolução da Controladoria do Banco do Brasil.

CARACTERÍSTICAS DA CONTROLADORIA NO BANCO DO BRASIL	OBJETIVO	ARTIGO	AUTOR	ANO DA PUBLICAÇÃO
Até 1995 o Banco do Brasil utiliza apenas a contabilidade societária, tanto para fins fiscais como para a tomada de decisões.	Apresentar a teoria da contingência e identificar como uma contingência influencia o sistema de contabilidade gerencial de uma organização.	Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil	MOLINARI, Sarah K. R.; GUERREIRO, Reinaldo	2004
Existe um forte processo de descentralização, porém não existe uma área de controle gerencial.	Apresentar a teoria da contingência e identificar como uma contingência influencia o sistema de contabilidade gerencial de uma organização.	Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil	MOLINARI, Sarah K. R.; GUERREIRO, Reinaldo	2004
Em 1995 o Banco do Brasil é reestruturado para se adaptar ao Plano Real e à consequente queda da inflação que afeta todo o sistema bancário.	Apresentar a teoria da contingência e identificar como uma contingência influencia o sistema de contabilidade gerencial de uma organização.	Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil	MOLINARI, Sarah K. R.; GUERREIRO, Reinaldo	2004
A partir do início da década de 90 o banco promoveu a estruturação do segmento organizacional voltado exclusivamente para a implantação do Plano de Qualidade Total cuja uma das premissas era estabelecer um processo de controle da qualidade dos produtos e serviços.	Analisar os programas de qualidade nas indústrias de serviços financeiros e propor metodologia de implantação na área bancária	A gestão da qualidade nas indústrias de serviços financeiros: proposta de uma metodologia de implantação na área bancária.	SALINAS, José Luis	1993

<p>Mesmo com as mudanças, o Banco do Brasil apresenta prejuízos em 1995 e 1996, de 4,2 bilhões e 7,6 bilhões de reais respectivamente. Tais resultados negativos representaram mais do que o patrimônio da empresa e caracterizaram-se como a contingência, ou seja, o fato que impulsionou as mudanças no sistema de contabilidade gerencial da entidade bancária.</p>	<p>Apresentar a teoria da contingência e identificar como uma contingência influencia o sistema de contabilidade gerencial de uma organização.</p>	<p>Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil (2004)</p>	<p>MOLINARI, Sarah K. R. & GUERREIRO, Reinaldo</p>	<p>2004</p>
<p>Em 1996 o banco criou a Unidade de Assessoramento em Controladoria com o objetivo de otimizar a capacidade operacional e identificar as fontes de receitas e margem de contribuição de cada unidade para o resultado total da entidade.</p>	<p>Descrever e analisar o processo de adaptação estratégica do Banco do Brasil no período 1986 a 2000</p>	<p>Adaptação estratégica no setor bancário: o caso do Banco do Brasil no período de 1986 a 2000</p>	<p>OLIVEIRA, Maria de Lourdes de Araújo</p>	<p>2001</p>
<p>A missão da Unidade de Controladoria era de "assegurar a geração do resultado econômico ótimo. Para isso esperava-se que a Controladoria promoveria a integração econômica das unidades, além de assessorar a diretoria na tomada de decisões.</p>	<p>Investigar as características do processo de mudança no sistema de contabilidade gerencial de uma organização, verificando a sua eficácia à luz das premissas da teoria institucional</p>	<p>Avaliação do processo de mudança da contabilidade gerencial sob o enfoque da teoria institucional: o caso do Banco do Brasil</p>	<p>GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto</p>	<p>2005</p>
<p>Em 1996 é criada, além da Controladoria, as unidades de Gestão de Riscos e de Controles Internos, buscando o aperfeiçoamento do sistema de gestão e a concentração nas áreas de controle, permitindo avaliar a performance do setor.</p>	<p>Apresentar a teoria da contingência e identificar como uma contingência influencia o sistema de contabilidade gerencial de uma organização.</p>	<p>Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil (2004)</p>	<p>MOLINARI, Sarah K. R.; GUERREIRO, Reinaldo</p>	<p>2004</p>

<p>Em 1996 o banco adota medidas para conter despesas, ampliar receitas ao oferecer serviços diferenciados e ajustar a estrutura administrativa e operacional.</p>	<p>Apresentar a teoria da contingência e identificar como uma contingência influencia o sistema de contabilidade gerencial de uma organização.</p>	<p>Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil (2004)</p>	<p>MOLINARI, Sarah K. R.; GUERREIRO, Reinaldo</p>	<p>2004</p>
<p>O primeiro orçamento feito para todas as unidades do Banco é feito em 1997, sendo feita a apuração da margem de contribuição de todos os produtos para todos os clientes, acumulados nas unidades caracterizadas como centro de resultados e cujos resultados são medidos por preços de transferência.</p>	<p>Apresentar a teoria da contingência e identificar como uma contingência influencia o sistema de contabilidade gerencial de uma organização.</p>	<p>Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil (2004)</p>	<p>MOLINARI, Sarah K. R.; GUERREIRO, Reinaldo</p>	<p>2004</p>

<p>O sistema de contabilidade gerencial implantado utiliza, dentre outros, os seguintes conceitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - centralização do controle orçamentário e da avaliação de desempenho empresarial - o sistema de contabilidade passa a ser fortemente integrado com o processo de gestão (planejamento estratégico, planejamento operacional, processo orçamentário e controle operacional) - as unidades organizacionais passam a ser caracterizadas como centros de resultados - a avaliação de desempenho é fundamentada no desempenho realizado em relação ao planejado - é incorporado o conceito de risco na avaliação de resultados dos produtos 	<p>Apresentar a teoria da contingência e identificar como uma contingência influencia o sistema de contabilidade gerencial de uma organização.</p>	<p>Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil (2004)</p>	<p>MOLINARI, Sarah K. R.; GUERREIRO, Reinaldo</p>	<p>2004</p>
<p>Em 1998 o banco traçou a meta diluir o risco de crédito e reduzir a inadimplência através da adoção de mecanismos de controle.</p>	<p>Avaliar se as ações implementadas pelo Banco do Brasil com a criação de estrutura de controles internos, contribuíram para disseminar conhecimento aos funcionários da Direção Geral, incentivando a incorporação de novos procedimentos nas suas atividades em relação à mitigação de riscos e controles.</p>	<p>Análise da eficácia da disseminação de conhecimentos sobre controles internos após sua implementação no Banco do Brasil (2003)</p>	<p>MORAES, José Cássio Fróes de</p>	<p>2003</p>

<p>Em 1999, o banco implementa ajustes organizacionais em sua estrutura para adequar-se às disposições da Resolução CMN 2.554</p>	<p>Apresentar a teoria da contingência e identificar como uma contingência influencia o sistema de contabilidade gerencial de uma organização.</p>	<p>Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil (2004)</p>	<p>MOLINARI, Sarah K. R.; GUERREIRO, Reinaldo</p>	<p>2004</p>
<p>Em 1999 o banco criou a Diretoria de Controle, que passou a coordenar as unidades de Contadoria, Controladoria e Controles Internos, objetivando centralizar os mecanismos de controle.</p>	<p>Avaliar se as ações implementadas pelo Banco do Brasil com a criação de estrutura de controles internos, contribuíram para disseminar conhecimento aos funcionários da Direção Geral, incentivando a incorporação de novos procedimentos nas suas atividades em relação à mitigação de riscos e controles.</p>	<p>Análise da eficácia da disseminação de conhecimentos sobre controles internos após sua implementação no Banco do Brasil (2003)</p>	<p>MORAES, José Cássio Fróes de</p>	<p>2003</p>
<p>Segregação de funções a partir de 1999, onde um mesmo diretor não poderia vincular-se a unidades administrativas responsáveis por funções de Contadoria, Controladoria e Controles Internos</p>	<p>Analisar o papel do Conselho de Administração enquanto mecanismo para lidar com problemas de agência num contexto de Governança Corporativa</p>	<p>O papel do Conselho de Administração no desenvolvimento de melhores práticas de Governança Corporativa: o caso do Banco do Brasil</p>	<p>AMANN, Fabiano Jacinto</p>	<p>2010</p>
<p>A Unidade de Controles Internos passou a responder pela qualidade, confiabilidade e integridade dos controles operacionais. (1999)</p>	<p>Avaliar se as ações implementadas pelo Banco do Brasil com a criação de estrutura de controles internos, contribuíram para disseminar conhecimento aos funcionários da Direção Geral, incentivando a incorporação de novos procedimentos nas suas atividades em relação à mitigação de riscos e controles.</p>	<p>Análise da eficácia da disseminação de conhecimentos sobre controles internos após sua implementação no Banco do Brasil (2003)</p>	<p>MORAES, José Cássio Fróes de</p>	<p>2003</p>

Em 2001 o Banco continuou seu processo de modernização e se estruturou em quatro pilares negociais: Atacado, Varejo, Governo e Recursos de Terceiros	Investigar as características do processo de mudança no sistema de contabilidade gerencial de uma organização, verificando a sua eficácia à luz das premissas da teoria institucional	Avaliação do processo de mudança da contabilidade gerencial sob o enfoque da teoria institucional: o caso do Banco do Brasil	GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto	2005
Em 2002 o Banco registrou lucro de aproximadamente 2 bilhões de reais. Em 2003 o lucro foi em torno de 2,3 bilhões de reais, 13,9% superior ao ano anterior.	Investigar as características do processo de mudança no sistema de contabilidade gerencial de uma organização, verificando a sua eficácia à luz das premissas da teoria institucional	Avaliação do processo de mudança da contabilidade gerencial sob o enfoque da teoria institucional: o caso do Banco do Brasil	GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto	2005
Em 2005 a Controladoria já era representada por uma diretoria, denominada de Diretoria de Controladoria e subordinada à Vice-Presidência de Crédito, Controladoria e Risco Global.	Estudar o conceito e funções da Controladoria em termos acadêmicos comparativamente àquela encontrada no Banco do Brasil	Controladoria no Banco do Brasil S.A. Uma contribuição ao estudo da controladoria em instituições financeiras	SANTOS, Antônio Seibert dos	2005
Observados na estrutura organizacional do Banco do Brasil o Conselho Fiscal e a Auditoria Interna à época de 2005.	Estudar o conceito e funções da Controladoria em termos acadêmicos comparativamente àquela encontrada no Banco do Brasil	Controladoria no Banco do Brasil S.A. Uma contribuição ao estudo da controladoria em instituições financeiras	SANTOS, Antônio Seibert dos	2005
O Comitê de Auditoria foi criado em 2003 para supervisionar a Auditoria Interna, vinculada diretamente ao Conselho de Administração.	Analisar o papel do Conselho de Administração enquanto mecanismo para lidar com problemas de agência num contexto de Governança Corporativa	O papel do Conselho de Administração no desenvolvimento de melhores práticas de Governança Corporativa: o caso do Banco do Brasil	AMANN, Fabiano Jacinto	2010

<p>Em 2008, o Comitê de Auditoria e o Conselho Fiscal continuam vigorando, com atribuições de fiscalização e controle, bem como a Auditoria Interna que realiza avaliações nos processos organizacionais buscando identificar riscos.</p>	<p>Investigar o processo de interação da Controladoria com os agentes da Governança Corporativa</p>	<p>A contribuição da Controladoria para os agentes de Governança Corporativa: um estudo de caso no Banco do Brasil</p>	<p>MARINHO, Fernando José da Silveira</p>	<p>2008</p>
<p>Segundo um funcionário entrevistado do Banco do Brasil em 2008, a Controladoria tem enorme importância dentro da empresa e foi um "divisor de águas" para a questão de conformidade de normas e regras, sendo estruturado em uma unidade todos os controles que se encontravam espalhados por diversas áreas por volta do final da década de 1990</p>	<p>Investigar como a adoção do nível de Governança Corporativa feita pelo Banco do Brasil afetou suas práticas institucionalizadas no nível operacional (regional Paraná) no período de 2006 a 2008</p>	<p>Governança Corporativa e práticas institucionalizadas no Banco do Brasil</p>	<p>FRANÇA, Luiz Henrique</p>	<p>2009</p>

Fonte: Elaboração própria a partir das obras descritas em 3 METODOLOGIA.